

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zhodnocení procesu přijímání a adaptace zaměstnanců ve společnosti  
VÍTKOVICE POWER ENGINEERING a.s. - HARD Jeseník  
Evaluating the Process of Employee Recruitment and Adaptation in  
VÍTKOVICE POWER ENGINEERING a.s. - HARD Jeseník Company

Student: Tadeáš Kocuba  
Vedoucí bakalářské práce: Ing. Kateřina Kashi

Ostrava 2015

## Zadání bakalářské práce

Student: **Tadeáš Kocuba**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R037 Management

Téma: Zhodnocení procesu přijímání a adaptace zaměstnanců ve společnosti  
VÍTKOVICE POWER ENGINEERING a.s. - HARD Jeseník  
Evaluating the Process of Employee Recruitment and Adaptation in  
VÍTKOVICE POWER ENGINEERING a.s. - HARD Jeseník Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretická východiska přijímání a adaptace zaměstnanců
  3. Charakteristika společnosti VÍTKOVICE POWER ENGINEERING a.s. - HARD Jeseník
  4. Analýza současného procesu přijímání a adaptace zaměstnanců
  5. Návrhy a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.  
KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.  
ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Kashi**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou bakalářskou práci včetně příloh vypracoval sám kromě přílohy č. 1, která mi byla poskytnuta personální zaměstnankyní HARD Jeseník Ing. Janou Zavřelovou.

V Ostravě dne 29.4.2015.....

Tadeáš Kocuba.....

Tadeáš Kocuba

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Kateřině Kashi, za odborné vedení, cenné rady a podnětné připomínky poskytnuté v průběhu zpracování bakalářské práce. Dále bych poděkoval Ing. Janě Zavřelové, za její odbornou pomoc, čas věnovaný konzultacím, a také poskytnutí veškerých informací, které byly potřebné k vypracování této práce.

## Obsah

1	Úvod .....	5
2	Teoretická východiska přijímání a adaptace zaměstnanců.....	7
2.1	Lidské zdroje .....	7
2.2	Řízení lidských zdrojů .....	7
2.3	Získávání zaměstnanců.....	13
2.4	Výběr zaměstnanců.....	15
2.5	Přijímání zaměstnanců.....	19
2.5.1	Přijímání zaměstnanců z hlediska právního řádu České republiky.....	20
2.6	Adaptace zaměstnanců .....	22
2.6.1	Řízení adaptace .....	23
2.6.2	Metody adaptace .....	25
2.6.3	Vyhodnocení adaptace zaměstnanců.....	25
3	Charakteristika společnosti VÍTKOVICE POWER ENGINEERING a.s. – HARD Jeseník .....	27
3.1	Profil společnosti .....	27
3.2	Historie společnosti .....	28
3.3	Současnost společnosti .....	28
3.4	Personální oddělení.....	29
4	Analýza současného procesu přijímání a adaptace zaměstnanců.....	31
4.1	Výběr pracovníků .....	31
4.2	Předvýběr uchazečů .....	31
4.3	Výběr uchazeče.....	32
4.4	Vyhodnocení kandidátů .....	33
4.5	Přijímání zaměstnance .....	34
4.6	Adaptace zaměstnanců .....	34
4.7	Dotazníkové šetření .....	36

4.8	Shrnutí analýzy dotazníkového šetření.....	50
5	Návrhy a doporučení .....	51
6	Závěr.....	53

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Seznam příloh

Přílohy



# 1 Úvod

V dnešní době se společnosti neustále snaží zdokonalovat a hledají místa, která mohou vylepšit. Na počátku všeho stojí lidské zdroje, které dělají společnost společností. Lidé dělají veškerou práci od plánování výroby přes ovládání strojů až k samotné manuální práci. Společnosti se tím pádem snaží najít takové pracovníky, kteří pokryjí jejich potřebu pracovních výkonů. Proto zdokonalují proces přijímání a samotnou adaptaci pracovníků. Společnosti musí od začátku myslet na budoucnost, a tím předejít případným problémům. Zdokonalování s sebou nese jisté vyšší investice, které se však ve většině případů vrátí. Nejvíce ztrát vzniká ze špatného výběru a následných odchodů zaměstnanců. Odchod pracovníků vyvolá nejen ztrátu lidských zdrojů, jejich schopností nebo investic do jejich rozvoje a vzdělání, ale také náklady na hledání jeho náhrady.

Proto také společnosti hledají své budoucí zaměstnance na důležité pozice přes důvěryhodné zdroje a pomocí několika výběrových kol, kde se snaží oddělit ty nejkvalitnější od slabších nebo dokonce nevhodných uchazečů. Samozřejmě ani tyto nejlepší metody nemůžou zajistit stoprocentní úspěch, neboť každý člověk je individuální a nikdo do nich nemůže vidět, ani personalista ne. Společnost může eliminovat riziko pomocí stanovení personálního plánu potřeby nových zaměstnanců, specifikací pracovního místa a kompetence potřebné k jeho výkonu. Důležitý je také postoj tazatelů, který by měl objektivně hodnotit uchazeče, proto se neustále vyvíjejí metody na odstranění subjektivních názorů, které mohou výběr ovlivnit.

Každá společnost má rozdílné požadavky na své uchazeče. Některé společnosti hledají uchazeče, kteří už jsou tzv. „hotoví“ proškolení a připraveni ihned pracovat na rozdíl od uchazečů tzv. „tvárných“, které si společnost sama vyškolí podle svých potřeb. Výběr nového zaměstnance opět záleží na lidském zdroji tedy úsudku tazatele i přes všechnu snahu o objektivní hodnocení. Nejvíce se využívá metoda pohovoru, protože se lidé spoléhají na svůj osobní úsudek při posuzování uchazeče. Právě v této oblasti přijímání zaměstnanců se vyskytuje největší pravděpodobnost výběru nevhodného kandidáta pro danou pozici.

V předložené bakalářské práci bude zhodnocen proces přijímání a adaptace zaměstnanců v dané organizaci. V teoretické části je popsán ideální případ procesu získávání, výběru a samotnému přijímání nových zaměstnanců a jejich následná adaptace. Dále si rozebereme a představíme společnost, ve které budu hodnotit tyto procesy. V praktické části

zanalyzuji proces přijímání a adaptace zaměstnanců ve společnosti HARD Jeseník, která spadá pod společnost VÍTKOVICE POWER ENGINEERING a.s.

**Cílem** mé bakalářské práce je zhodnotit proces přijímání a adaptace zaměstnanců ve společnosti HARD Jeseník a navrhnout opatření k odstranění případných nedostatků.

Při zpracování bakalářské práce jsem využil metodu rozhovoru s personalistkou, dále dotazníkové šetření zaměstnanců HARD Jeseník a analýzu interních dokumentů.

## **2 Teoretická východiska přijímání a adaptace zaměstnanců**

V této kapitole si nejprve zařadíme a popíšeme lidské zdroje, následně si přiblížíme problematiku řízení lidských zdrojů a personalistiky, a nakonec si rozebereme konkrétní personální činnosti v podniku, které jsou přijímání a adaptace zaměstnanců v organizaci.

### **2.1 Lidské zdroje**

Organizace může fungovat pouze tehdy, pokud shromažďuje, propojuje, a také využívá následující zdroje:

- materiální zdroje (stroje, zařízení, budovy, suroviny, materiál, energie),
- finanční zdroje (využitelné finanční prostředky),
- informační zdroje (veškeré informace, např. o poptávce, konkurenci, dodavatelích, atd.),
- lidské zdroje (znalosti, schopnosti, dovednosti lidí v organizaci).

Pojem lidské zdroje představují lidé, jejich odborná a kvalifikační úroveň, kázeň, vzdělání a jejich nabídka práce. Práce, jež se skládá z času stráveného prací ve výrobě v podnicích všech odvětví a sektorů, a také učení se ve školách. Nabídka práce představuje nejrůznější zkušenosti a schopnosti plnit úkoly na všech úrovních kvalifikace. Jedná se o nejběžnější a nejdůležitější vstup pro rozvinutou ekonomiku (Koubek, 2001).

V souvislosti s lidskými zdroji se dá také hovořit o lidském kapitálu, jehož cena a hodnota roste se schopností produkovat čím dál větší množství služeb a zboží. Jde o nehmotný zdroj, který svým zaměstnavatelům poskytují jejich zaměstnanci.

Tvůrčím faktorem v každé organizaci jsou právě lidské zdroje, které plánují, vyrábějí, kontrolují, prodávají a uvádějí do pohybu další věcné zdroje. Proto by každý podnik měl dbát o kvalitu svých lidských zdrojů (Armstrong, 2007).

### **2.2 Řízení lidských zdrojů**

Termín „řízení lidských zdrojů“ a „lidské zdroje“ lze do určité míry nazvat termínem „personální řízení“ ve smyslu označení procesů, které se týká řízení lidí v organizacích.

Řízení lidských zdrojů (dále jen ŘLZ) je strategický a logicky promyšlený přístup k řízení lidí, kteří v organizaci pracují, a kteří přispívají (kolektivně i individuálně) k dosažení cílů neboli toho nejcennějšího, co můžeme v organizaci najít (Armstrong, 2007).

ŘLZ je souhrnem metodologií a rozhodování, jejichž cílem je řízení a rozvíjení lidského potenciálu ve výrobních podnicích a dalších organizacích (Pražská, 2002).

ŘLZ (anglicky HRM, tj. *human resources management*) znamená soubor manažerských postupů, které slouží k získání a udržení zaměstnanců ve firmě, dosažení vysokých výkonů, a tím přispět k dosažení cílů organizace.

Na počátku 80. let minulého století byla americkými specialisty na poli managementu publikována koncepce kritických faktorů úspěšnosti označenou „7 S“. Jak už označení napovídá, jedná se o sedm různých faktorů, na které by se měla při řízení organizací věnovat pozornost. Písmeno S bylo zvoleno ke snadnému zapamatování, protože každý z těchto faktorů úspěšnosti firem je označen anglickým slovem nebo souslovím, na které začíná. Jsou to: strategy (strategie), structure (struktura organizace), systems (systémy, včetně systémů řízení), staff (personál), skills (dovednosti a způsobilosti), sharp values (sdílené hodnoty) a style (styl řízení). První tři faktory jsou nazývány „tvrdé faktory“ řízení a následující čtyři jsou nazývány „měkké faktory“ řízení. Všechny čtyři „měkké faktory“ jsou spjaté s lidskými zdroji a lidským potenciálem v organizaci (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

ŘLZ představuje nejnovější koncepci personální práce, která se v průběhu 50. a 60. let začala formovat ve vyspělém zahraničí. ŘLZ se stává jádrem řízení organizace, podstatnou složkou a hlavní úlohou manažerů.

Již nedochází k pochybnostem o tom, že rozhodující složkou úspěšnosti organizace jsou lidé, a že rozhodují o tom, zda organizace uspěje, ale jestli vůbec dokáže za daných podmínek organizace přežít (Koubek, 2001).

Charakterizující znaky pro řízení lidských zdrojů (Dvořáková, 2012):

- vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace (demografický vývoj, vnější ekonomické podmínky, životní prostředí, legislativa, atd.),
- strategická a podnikatelská orientace,
- organizační struktura,
- personální práce se stává náplní liniiových manažerů,
- ředitel lidských zdrojů je členem vedení organizace,
- posílení vztahu vedoucím pracovníkem a zaměstnancem (oslabení vlivu odborů),
- výkonová orientace, kvalita pro zákazníky a spokojenost zákazníků,
- kvalita pracovního života a spokojenost zaměstnanců,
- věrnost (loajalita) a závazek (iniciativa) zaměstnanců k organizaci,
- zvýšená pozornost – pověst zaměstnavatele.

Obrázek 2.1 Aktivita ŘLZ



Zdroj: Mathis, Jackson (2008, 37 s.), upraveno autorem.

Hlavními úkoly ŘLZ jsou (Koubek, 2001):

1. tvorba dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů, jimi tvořených pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v organizaci (tzv. mít správné lidi na správných místech, kteří budou připraveni na změnu požadavků pracovního místa),
2. optimální využívání pracovních sil v organizaci,
3. formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci,
4. personální a sociální rozvoj pracovníků organizace,
5. dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí, lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

V moderním ŘLZ mezi hlavní úkoly patří (Kociánová, 2010):

- zlepšení kvality pracovního života,
- zvýšení produktivity,
- zvýšení spokojenosti pracovníků,
- optimální využití pracovníků,
- zlepšení rozvoje pracovníků,
- zvýšení připravenosti na změny,
- dodržování zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.

Můžeme tedy vidět, že v současném konkurenčním prostředí by měly být organizace efektivní a měly by být schopny pružně reagovat na stále se měnící podmínky. Důležitost je kladena na kvalitní a produktivní lidské vztahy v organizaci a péče o zaměstnance.

## Cíle ŘLZ

Obecným cílem ŘLZ je zajištění úspěšného plnění cílů za pomoci lidí. Jedná se především o oblasti zabezpečování a rozvoje zaměstnanců, ocenění zaměstnanců a vztahů (Armstrong, 2007).

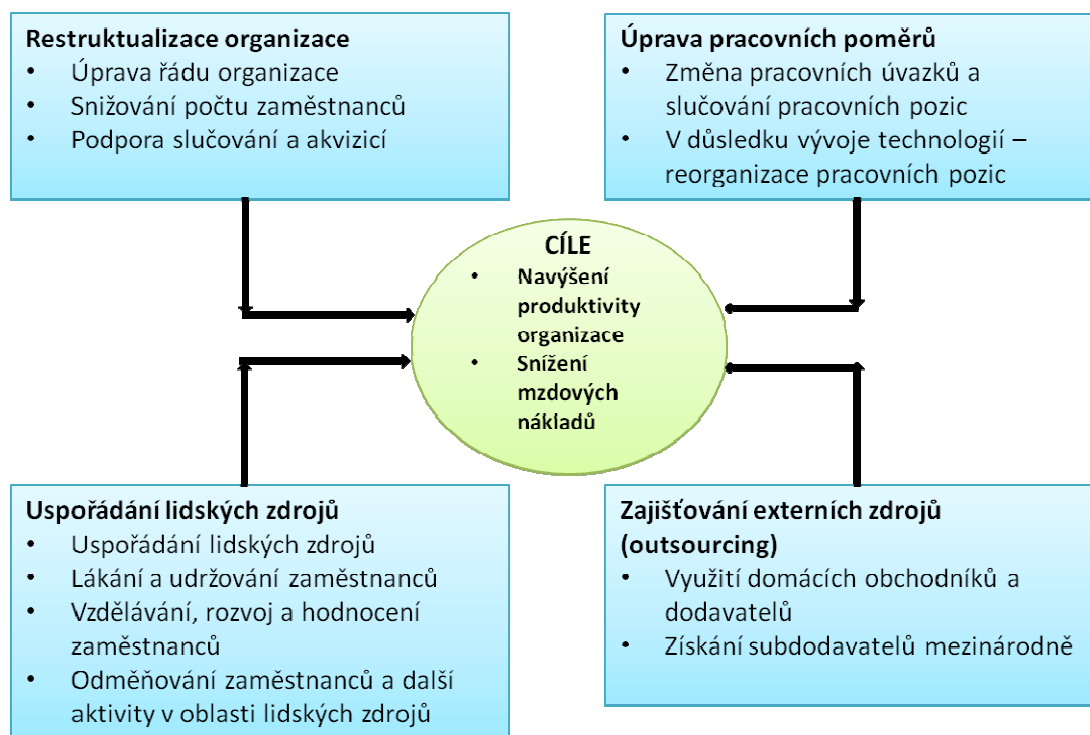
Armstrong (2007) uvádí také cíl, kterým je zabezpečit získání a udržení potřebné, kvalifikované, oddané a motivované pracovní síly. Jde o kroky organizace, které směřují k předvídání budoucí potřeby zaměstnanců, jejich uspokojování a ke zvýšení a rozvíjení schopností lidí. Nabízet jim příležitosti k učení a rozvoji, a tím přispět k dosažení cílů organizace, potenciálu a zaměstnanosti.

Pražská (2002) poukazuje, že musíme uvažovat v ŘLZ o dvou cílech, tedy:

- dosáhnout optimálních krátkodobých a střednědobých výsledků,
- přizpůsobení řízení organizace potřebám a snaze zaměstnanců.

Jedná se o proces ŘLZ, který probíhá v tlaku mezi těmito dvěma cíli a hledá řešení nezbytná k realizaci kompromisů.

Obrázek 2.2 Cíle řízení lidských zdrojů



Zdroj: Mathis, Jackson (2008, 9 s.), upraveno autorem.

## **Strategické ŘLZ**

Strategické ŘLZ je praktické vyústění personální strategie organizace, která vytváří obraz o podniku a podílí se na utváření jeho konkurenceschopnosti. Jeho hlavním cílem je formování strategických schopností organizace, zabezpečováním kvalifikovaných, oddaných a správně motivovaných zaměstnanců, kteří jsou potřeba pro dosažení trvalé konkurenční výhody (Armstrong, 2007).

Strategie ŘLZ je zaměřena na personální optimalizaci organizace vzhledem ke vzdálenému období. Při realistické strategii, která je pro organizaci užitečná, nemůže být vytvořena libovolně, protože by měla být vyvozena z celkové firemní strategie. Tato strategie bývá založena na vnějších a vnitřních podmínkách – tzn. vnější výzvy, tlak, omezení, příležitosti a ohrožení, silných a slabých stránek firmy, konkurenčních předností i nedostatků.

Strategické ŘLZ je proces, při kterém dochází k navrhování jednotlivých složek systému ŘLZ manažery, aby si navzájem neodporovaly a docházelo k souladu s prvky „organizační architektury“ i s organizačními cíli a strategií organizace. Jedná se tedy o spojovací článek mezi podnikatelskou strategií organizace a politikou lidských zdrojů, resp. personální politikou organizace (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

## **Personální práce**

Personální práce má vliv na hospodářské výsledky a velikost zisku organizace. Věnuje se otázkám souvisejícím s člověkem jako pracovní silou, zapojením do práce a využíváním jeho schopností, fungováním, výkonem a pracovním chováním. Dále se věnuje adaptování potřebám firmy, se vztahy, do nichž jako pracovník organizace vstupuje, s výsledky práce a s náklady na lidskou práci. Personální práce se také zabývá osobním rozvojem zaměstnanců a uspokojováním jejich sociálních potřeb (Koubek, 2007).

Výkon personální práce může být zajištěn různými způsoby (Kleib, Dvořáková, Šubrt, 2001):

- pouze vlastními personalisty,
- zčásti vlastními personalisty a zčásti outsourcingem na externí subjekty, např. hodnocení práce, vzdělávání zaměstnanců a rozvoj managementu, personální informační systém,
- zčásti svými personalisty, zčásti delegováním na vedoucí zaměstnance a zčásti outsourcingem.

## Personální útvar

Personální útvar je pracoviště specializované na ŘLZ, které poskytuje odbornou, (tj. koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní) stránku personální práce, pro vedoucí pracovníky na všech úrovních i ostatním pracovníkům speciální služby v této oblasti (Koubek, 2007).

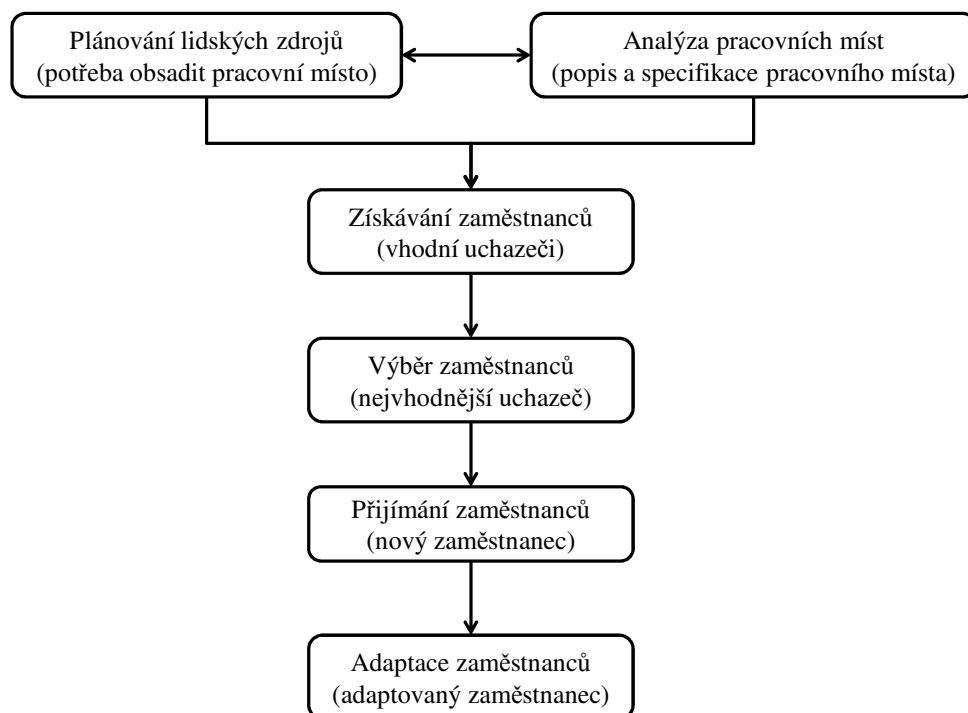
Řízení i rozvoj lidí v organizaci je zajišťován personálním útwarem, který projevuje zájem o personální strategii, politiku, ale převážně o její budování a realizaci

Co se týče rozsahu útvaru, ten je závislý na typu a velikosti organizace. U malých organizací většinou vykonává funkci personalisty pracovník s jinou funkcí, u velkých organizací jsou budovány personální útvary s větším počtem pracovníků (Koubek, 2012).

Dovednosti moderního personalisty musí být teoretické i praktické. Musí znát techniky a technologie, která jeho organizace využívá. Důležité je také sledování vnějších faktorů, které působí na organizaci, orientace v právech, psychologii a hlavně jednat s lidmi. Personalista již není pouze administrativním pracovníkem, ale tvůrčím manažerem (Šikýř, 2014).

## Personální činnost

*Obrázek 2.3 Postup obsazování volných pracovních míst*



Zdroj: Šikýř (2014, 97 s.), upraveno autorem.



Armstrong (2007) poukazuje, že základním cílem personálních činností v podniku je zabezpečit, aby organizace vytvářela personální strategie, politiku a praxi, které efektivně poslouží všemu, co se týká zaměstnávání a rozvoje lidí a vztahů existujících mezi managementem a pracovníky.

Personální činnosti, které jsou řazeny dle logické návaznosti (Dvořáková, 2012):

- 1) analýza práce a vytváření pracovního úkolu,
- 2) plánování lidských zdrojů,
- 3) získávání, výběr a adaptace,
- 4) interní mobilita,
- 5) organizace práce a pracovní podmínky,
- 6) bezpečnost a ochrana zdraví při práci,
- 7) řízení pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců,
- 8) vzdělávání a rozvoj,
- 9) odměňování a zaměstnanecké výhody,
- 10) pracovní vztahy a kolektivní vyjednávání,
- 11) péče o zaměstnance a podnikový sociální rozvoj,
- 12) komunikace a informování zaměstnanců,
- 13) personální informační systém.

Personální práce spolu s jednotlivými personálními aktivitami mají jistě velký vliv na ekonomickou úspěšnost organizací. Proto by organizace měly personální práci věnovat zvýšenou pozornost, neboť se jedná o rozhodující prostředek ve zvyšování výkonnosti, konkurenceschopnosti, a tím i hospodářského výsledku (Koubek, 2007).

Obrázek 2.3 poukazuje na postup obsazování volných pracovních míst, kterým rozumíme nově vytvořené pracovní místo nebo uvolněné pracovní místo, důležité pro zaměstnavatele obsadit. Postup obsazování je věcí organizace, tudíž není právně stanoven, ale zpravidla vychází z odborné literatury a zkušeností každodenní praxe. Celý tento postup si v následujících kapitolách rozebereme (Šikýř, 2014).

## **2.3 Získávání zaměstnanců**

Získávání zaměstnanců je úvodní etapou postupu obsazování volných pracovních míst. Účelem je oslovit a přilákat dostatek vhodných uchazečů, kteří splňují požadavky volného pracovního místa, stanovených organizací podle potřeby (vzdělání, zkušenosti, specifické znalosti a dovednosti, atd.), zvláštních právních předpisů (způsobilost k právním úkonům, trestněprávní bezúhonnost, zdravotní způsobilost, atd.).

Před samotným získáváním zaměstnanců můžeme brát v potaz možné alternativy obsazení uvolněného pracovního místa, například:

- dočasné obsazení pracovního místa,
- zrušení pracovního místa,
- sloučení s jiným pracovním místem,
- změnit pracovněprávní vztah (Šikýř, 2014).

Cílem získávání zaměstnanců je zajištění, aby na pracovní nabídku zareagoval optimální počet vhodných uchazečů, ale také shromáždění dostatečných informací o uchazečích, kteří projevíli zájem o volné pracovní místo. Mezi důležité faktory získávání zaměstnanců musíme brát v potaz náklady na zajištění procesu získávání a čas (Kociánová, 2010).

V procesu získávání zaměstnanců proti sobě stojí dvě strany. První stranou je organizace, která má potřebu pracovních sil, na straně druhé jsou potenciální uchazeči o práci. Samozřejmě uchazečem se může stát i současný zaměstnanec organizace. „Proces získávání zaměstnanců má zajistit takový tok informací mezi oběma těmito stranami, aby potenciální zájemci o práci reagovali na nabídku zaměstnání v organizaci. Je třeba si uvědomit, že odezvu na nabídku zaměstnání v organizaci může významně ovlivnit sama nabídka zaměstnání a vnitřní podmínky organizace, ale také velmi výrazně i vnější podmínky“ (Koubek, 2007, str. 166).

Volná pracovní místa lze obsadit z vnitřních i vnějších zdrojů. Mezi vnitřní zdroje zaměstnanců patří současní zaměstnanci, ochotní změnit pracovní pozici. Mezi vnější zdroje zaměstnanců patří nezaměstnaní na trhu práce, zaměstnanci ostatních organizací, absolventi či studenti škol, důchodci, ženy v domácnosti, zahraniční lidské zdroje a jiné.

Šikýř (2014) uvádí, že metody získávání zaměstnanců je specifický postup oslovení a přilákání uchazečů o zaměstnání. Dále tvrdí, že stanovit si vhodnou metodu získávání zaměstnanců závisí na mnoha okolnostech, například jaké místo obsazujeme, oslovujeme vnitřní nebo vnější zdroje zaměstnanců, jaké máme požadavky a podmínky volného místa, aktuální situace na trzích práce, jaký je zájem o zaměstnání, jaká je naše pověst a kolik času, peněz máme k dispozici. Doporučuje používat kombinaci několika metod získávání zaměstnanců z vnitřních i vnějších zdrojů.

Při získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů se využívá:

- inzerce na intranetu (případně místní nástěnky),
- elektronická pošta zaměstnanců,

- doporučení současného zaměstnance,
- oslovení vhodného zaměstnance v organizaci.

Při získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů se využívá:

- internetová inzerce, tisk, rozhlas či televize,
- personální agentury, úřady práce, školy,
- přímé oslovení vhodného jedince jiné organizace.

Při případných potížích v získávání uchazečů o pracovní místo je vhodné zpracovat studii faktorů, které způsobují tyto obtíže. Měli bychom se při analýze zaměřit na silné a slabé stránky organizace a porovnat je s konkurencí. Následně dojdeme k přehledu faktorů, které „prodávají“ organizaci jako zaměstnavatele. Informace z průzkumu nám budou také nápomocny s inzerováním volného pracovního místa, k přípravě materiálů pro uchazeče a při rozhovorech s uchazeči. Personální marketing představuje užití marketingového přístupu v personální oblasti, převážně v úsilí o zformování a udržení potřebných pracovních sil organizace, které se opírají o utváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace a výzkumu trhu práce (Kociánová, 2010).

## 2.4 Výběr zaměstnanců

Výběr zaměstnanců je druhou etapou postupu obsazování volných pracovních míst. Účelem je rozhodnout, který z vhodných uchazečů o zaměstnání nejlépe splňuje požadavky pro dané pracovní místo (výkon práce, odborný růst, funkční postup). Výběr se provádí pomocí zvolených kritérií a metod výběru zaměstnanců, které si rozebereme (Šikýř, 2014).

Výběr zaměstnanců není uskutečňován pouze tím, jak daný uchazeč vyhovuje požadavkům, ale také na základě třech kritérií a vlastností, které by měl uchazeč splňovat. Kritéria důležitá pro výběr zaměstnanců (Koubek, 2007):

- celopodniková kritéria (pružnost, přizpůsobivost, schopnost přijmout firemní kulturu a hodnoty organizace),
- útvarová kritéria (odborné schopnosti a charakter osobnosti pro daný kolektiv),
- kritéria pracovního místa (specifické vlastnosti pro pracovní místo).

Při výběru zaměstnanců musíme brát v potaz odborné i osobnostní charakteristiky uchazeče, jeho potenciál a flexibilitu. Důležitá při výběru zaměstnanců je strategická povaha. Je známá spousta typů metod výběru zaměstnanců, ale žádná nedokáže vybrat skutečně toho nejlepšího a ani nám nezaručí, že nový zaměstnanec bude stoprocentně plnit úkoly pracovního místa a jeho pracovní chování bude odpovídat požadavkům organizace. V procesu výběru zaměstnanců se posuzuje způsobilost uchazeče vykonávat práci na volném pracovním místě,

a tak je důležité stanovit kritéria, která budou při hodnocení uchazeče použita (Koubek, 2007).

Metoda výběru zaměstnanců je specifický postup zkoumání a posuzování způsobilosti vykonávat požadovanou práci uchazečem o zaměstnání. Mezi nejvíce používané metody, které si dále rozebereme, patří (Šikýř, 2014):

- hodnocení životopisů,
- výběrový pohovor,
- testování uchazečů,
- assessment centre,
- zkoumání referencí.

Hodnocení životopisů uchazečů je používán, jak pro předběžný výběr vhodných uchazečů, tak i pro výběr nejvhodnějšího uchazeče. Předběžný výběr vhodných uchazečů provádíme pro rozhodnutí, který z potenciálních uchazečů je způsobilý vykonávat požadovanou práci a může být pozván k dalším výběrovým řízením. Jde o přípravu na výběrový pohovor, který slouží k ověření a doplnění důležitých údajů, které není možné zjistit hodnocením životopisů. Při porovnávání životopisů hledáme uchazeče, který nám nejlépe odpovídá na následující otázky (Šikýř, 2014):

- Jakého nejvyššího vzdělání uchazeč dosáhl?
- Jaké školy, případně obory uchazeč studoval?
- Kde uchazeč pracoval?
- Jaké činnosti uchazeč vykonával?
- Jaké znalosti a dovednosti uchazeč získal?

Výsledkem je rozdělení do dvou skupin, kde první skupinou jsou vhodné uchazeči (splňující požadavky pro výkon práce) a druhou skupinou jsou nevhodní uchazeči (nesplňující požadavky pro výkon práce). Ze seznamu vhodných uchazečů vybereme pět až deset jmen, které si pozveme k výběrovému pohovoru. Nevhodným uchazečům zašleme zdvořilý odmítavý dopis s poděkováním za jejich zájem o nabízené pracovní místo.

„Dopis o odmítnutí má podle zkušeností obsahovat:

- úplný titul a adresu uchazeče,
- poděkování za podanou žádost,
- ocenění kvalifikace nebo odborných zkušeností,
- důvod, proč nebyl uchazeč pozván k pohovoru,
- omluva za případně opožděnou odpověď,

- zakončení dopisu s přáním úspěchu v budoucnosti,
- originální podpis perem s odlišnou barvou inkoustu, než je barva tisku.“ (Coakley, 1999, 45 s.).

Výběrový pohovor je osobní setkání manažerů či personalistů s vhodnými uchazeči o zaměstnání, kteří prošli předběžným výběrem hodnocení životopisů a splňují požadavky pro výkon práce. Jedná se o komplexní prozkoumání a posouzení odborné způsobilosti a potenciálu uchazečů vykonávat požadovanou práci. Účelem výběrového pohovoru je (Šikýř, 2014):

- ověření a doplnění údajů o uchazečích,
- posouzení chování, motivaci a způsobilosti uchazečů,
- informování o podmínkách zaměstnání,
- zjištění představy uchazečů o podmínkách zaměstnání.

Je důležité a žádoucí, aby se výběrového pohovoru účastnil vedoucí zaměstnanec, který je nadřazeným potenciálního zaměstnance. Nejideálnější variantou je manažer, který má rozhodovat o přijetí či odmítnutí posuzovaného uchazeče a vybral si tak toho nejlepšího. Nejčastěji se při výběrovém pohovoru používá strukturovaný pohovor, kdy máme předem připraveny otázky a jejich modelové odpovědi, pořadí a čas otázek. Otázky pokládáme všem pozvaným uchazečům a odpovědi hodnotím podle připraveného modelových odpovědí. Výběrový pohovor by měl trvat 30 až 90 minut. Také se užívá nestrukturovaný výběrový pohovor, který je veden bez zvláštní přípravy a plánování. Předem je stanovený hlavní cíl, kterého se snažíme docílit. Pořadí a čas otázek se volí podle aktuálního vývoje pohovoru a reakcí uchazeče.

Výběrové pohovory můžou být vedeny v počtu jeden tazatel a jeden uchazeč, tj. výběrový pohovor jednoho s jedním, či více tazatelů a jeden uchazeč, tj. výběrový pohovor před komisí. Zvládnutí výběrového pohovoru vyžaduje dokonalou přípravu, která zahrnuje převážně analýzu popisu a specifikace volného pracovního místa (údaje o úkolech, povinnostech, pravomocích, odpovědnostech, podmínkách a požadavcích vykonávané práce), hodnocení životopisů uchazečů (důležité údaje o způsobilosti vykonávat požadovanou práci). Dále navrhujeme postup vedení výběrového pohovoru, vypracujeme si otázky a v neposlední řadě stanovíme místo a čas výběrového pohovoru.

Testování uchazečů o zaměstnání zahrnuje také následující testy (Šikýř, 2014):

1. Testy inteligence, které umožňují prozkoumat a posoudit duševní schopnosti uchazečů. Odкрývají rozdíly v intelektuálních schopnostech uchazečů. Slouží

převážně k prověření verbálního, numerického a abstraktního myšlení či krátkodobou paměť uchazečů.

2. Testy osobnosti, které zkoumají a posuzují charakteristiku osobnosti uchazečů nezbytné pro výkon požadované práce. Testuje se formou dotazníků, kdy z odpovědí vyplývá celková osobnost uchazeče, tak i dílčí charakteristiky.
3. Testy schopností, které umožňují prozkoumání a posouzení specifických znalostí a dovedností uchazečů nezbytné pro výkon požadované práce. Testuje se formou modelových situací, při kterých se sleduje, jak pracuje, rozhoduje se a rozlišuje důležité či méně důležité úkoly.

Posuzování pomocí testů nám nezaručí a nedokáže jednoznačně předpovědět úspěšnost uchazeče v novém zaměstnání. Testy nám převážně pomáhají a poskytují doplňkové údaje, které porovnáváme s výsledky hodnocení životopisů, výběrových pohovorů a ostatních metod výběru zaměstnanců. K vyhodnocení testů se pověřuje kvalifikovaný a zkušený psycholog, který nám může nejlépe zabezpečit správnou interpretaci údajů a nepoškodí tak uchazeče.

Metoda assessment centre, dále nazvanou AC, je užívanou metodou výběru, hodnocení i vzdělávání zaměstnanců, která nám umožňuje posouzení pracovního výkonu a rozvoje potenciálu zaměstnanců. Obvykle je metoda AC založena na zkoumání a posuzování výsledků práce a chování uchazečů při skupinovém či individuálním řešení modelových úkolů a případových studií. U uchazečů se prokazuje odborná způsobilost pro výkon práce, tak rozvojový potenciál pro odborný rozvoj a funkční postup. Řešení modelových úkolů a případových studií bývá doplněno pohovory, testy či simulacemi, které u uchazečů prověří skutečnou motivaci a schopnosti.

AC převážně probíhá mimo běžné pracoviště a trvá jeden až dva dny. Uchazečů nesmí být mnoho ani málo, nejlépe je skupina uchazečů od osmi po deset, které posuzuje a porovnává skupina hodnotitelů (pět až sedm personalistů, psychologů, manažerů). Nedostatkem AC jsou vyšší náklady na realizaci i přípravu. Z metody AC vychází metoda development centre, dále nazvanou DC, která slouží k posuzování odborné způsobilosti a potenciálu klíčových zaměstnanců v rámci plánování personálního rozvoje zaměstnanců.

Zmíníme ještě metodu zkoumání referencí, kde reference poskytují osoby, které uchazeče již znají a vědí, jak pracuje a jak se chová. Reference mohou být ze zaměstnání (nadřízení, podřízení), ze škol (učitelé, spolužáci) apod. Reference slouží převážně k prověření a rozšíření si dostupných údajů o odborné způsobilosti a rozvojového potenciálu uchazeče. Zkoumání referencí můžeme pouze se souhlasem uchazeče (Šikýř, 2014)

V závěrečném rozhodování při posouzení způsobilosti uchazeče o zaměstnání vykonávat požadovanou práci využijeme jednotlivá kritéria a metody výběru zaměstnanců, ale hlavně se ptáme:

- Může uchazeč vykonávat požadovanou práci (má žádoucí schopnosti)?
- Chce uchazeč vykonávat požadovanou práci (má žádoucí motivaci)?

Odpovědi na tyto otázky slouží jako podklad pro závěrečné rozhodnutí o přijetí nebo odmítnutí uchazeče. Odpovědný zaměstnanec (ideálně manažer) se snaží porovnat úroveň schopností s motivací uchazeče vykonávat požadovanou práci a akceptovat podmínky zaměstnání v organizaci. Pokud je vybrán nejvhodnější uchazeč, který všechny požadavky pro výkon práce, odborný růst i funkční přístup v organizaci nejlépe splňuje, je předána nabídka zaměstnání. Uchazeč má následně právo nabídku neakceptovat, ale pokud ji akceptuje, následují formální procedury s přijetím zaměstnance a uzavřením pracovněprávního vztahu (Šikýř, 2014).

## **2.5 Přijímání zaměstnanců**

„Přijímání pracovníků je personální činnost zahrnující právní a administrativní náležitosti související s nástupem zaměstnance a také jeho uvedením na pracoviště“ (Kociánová, 2010, 128 s.).

Pracovní poměr je vztah mezi zaměstnavatelem a fyzickou osobou, který je většinou uzavírán podpisem pracovní smlouvy a vzniká dnem, který je sjednán v této pracovní smlouvě jako den nástupu do práce (popř. dnem, který byl uveden jako den jmenování na pracovní místo vedoucího zaměstnance). Dalším krokem po podepsání pracovní smlouvy je přijímání zaměstnance, kdy se provede zařazení nového zaměstnance do personální evidence, a to pořízením zaměstnancovy osobní karty, mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vystavení firemního průkazu a další. Rozsah potřeb jednotlivých organizací o údajích zaměstnanců se může lišit (Koubek, 2012).

Neméně podstatnou součástí veškerých náležitostí, které se týkají přijímání zaměstnanců, je krok, kdy je zaměstnanec seznámen ústně i písemně s právy a povinnostmi vyplývajícími jak z pracovního poměru, tak z povahy práce na příslušném místě. Jde o krok, který by měl být učiněn před podpisem pracovní smlouvy (Koubek, 2007).

Během prvního dne v organizaci by nový zaměstnanec měl být seznámen s pracovním řádem, předpisy týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, kolektivní smlouvou a vnitřními předpisy organizace.

Důležitou součástí procesu přijímání je uvedení na pracoviště, což by měl učinit nejvyšší pracovník organizace, kdy by měl doprovodit nového zaměstnance na jeho nové pracoviště a formálně jej předat jeho bezprostřednímu nadřízenému, který nového zaměstnance představí ostatním zaměstnancům organizace či pracovní skupiny. Dále je potřeba nového zaměstnance obeznámit s informacemi o sociálně-hygienických podmínkách práce (šatny, skříňky, možnosti stravování, umývárny, záchody, aj.). Je-li potřeba nového zaměstnance zaškolit, je mu přidělen instruktor, jde obvykle o zkušenějšího kolegu, který nového zaměstnance bude zaškolovat a kontrolovat v období jeho adaptace (více v kapitole 2.6 Adaptace zaměstnanců).

Na konci procesu přijímání je zaměstnanec zaveden na místo výkonu své práce a jsou mu formálně předána zařízení, která bude k výkonu práce potřebovat. Je také velmi důležité, aby zaměstnanec přišel do příjemného prostředí, nýbrž i to ovlivňuje celkovou dobu adaptace i jeho celkový pocit z pracovního místa a organizace (Koubek, 2012).

### **2.5.1 Přijímání zaměstnanců z hlediska právního řádu České republiky**

Z hlediska právního řádu České republiky je přijímání zaměstnanců upraveno v zákoně č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. Převážně se zaměříme pouze určitým ustanovením zákoníku práce, která upravují problematiku vzniku pracovního poměru. Konkrétněji jde o legislativní úpravu postupu zaměstnavatele před vznikem pracovního poměru a následujícím vznikem pracovního poměru.

Zaměstnavatel již před vznikem pracovního poměru, dle legislativy má právo na stanovení vlastních požadavků na uchazeče o zaměstnání týkající se kvalifikace, nezbytných požadavků i zvláštních schopností (ustanovení § 30 odst. 1 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů). U určitých zaměstnání se při jeho výkonu stanoví některé předpoklady, které také uchazeč o zaměstnání musí splňovat, při čemž není omezeno již výše zmíněné právo zaměstnavatele o stanovení vlastních požadavků na uchazeče o zaměstnání (blíže např. zákon č. 451/1991 Sb., kterým se stanoví další předpoklady pro výkon některých funkcí ve státních orgánech a organizacích České a Slovenské Federativní Republiky, České republiky a Slovenské republiky, ve znění pozdějších předpisů). Dalším právem zaměstnavatele je právo vyžádat si ještě před vznikem pracovního poměru od uchazeče o zaměstnání nebo jiných osob údaje, které bezprostředně souvisí s uzavřením pracovní smlouvy (ustanovení § 30 odst. 2 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů).



Spolu s právy pro zaměstnavatele souvisí i povinnosti, které mu také vznikají již před vznikem pracovního poměru. Mezi takové povinnosti patří seznámit uchazeče o zaměstnání (tj. potencionální zaměstnanec) s právy a povinnostmi, které by pro něj vyplývaly z pracovní smlouvy. Především se jedná o podmínky týkající se výkonu práce a odměňování. U některých zaměstnání se vyžaduje před vznikem pracovního poměru provedení lékařské prohlídky, v těchto případech je povinností zaměstnavatele zajištění dané prohlídky pro uchazeče o zaměstnání (ustanovení § 31 a § 32 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů).

Pracovní poměr vzniká mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem na základě pracovní smlouvy, volby nebo jmenování (ustanovení § 33 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů), a to konkrétně dnem nástupu do práce, který byl sjednán v pracovní smlouvě, případně dnem jmenování na pracovní místo vedoucího zaměstnance. Ke vzniku pracovního poměru dochází nejčastěji uzavřením pracovní smlouvy, která musí obsahovat následující náležitosti (ustanovení § 34, § 34a, § 34b zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů):

- identifikace zaměstnavatele,
- druh práce,
- místo či místa výkonu práce,
- den nástupu do práce,
- pracovní doba,
- mzda, plat, způsob odměňování, termín výplaty, místo a způsob výplaty,
- dovolená, způsob určení dovolené,
- výpovědní doba,
- práva a povinnosti zaměstnance.

Zaměstnavatel je také povinen svého zaměstnance do jednoho měsíce ode dne nástupu do zaměstnání informovat o kolektivní smlouvě, pokud tedy taková smlouva existuje, dále o pracovním řádu, o předpisech sloužících k zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a o tzv. vnitřních předpisech. To neplatí v případě, kdy zaměstnavatel uzavřel pracovní poměr se zaměstnancem na dobu kratší než je jeden měsíc (ustanovení § 37 odst. 4 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů).

V neposlední řadě je důležité, aby pracovní smlouva byla vždy uzavřena písemně a každá ze smluvních stran obdržela jedno vyhotovení.

## 2.6 Adaptace zaměstnanců

Pro organizaci je velmi důležité zajistit náležitou péči při adaptaci lidí, a to pomocí efektivního programu.

Uvádění nových zaměstnanců do organizace spočívá v procedurách počínající dnem, kdy pracovník nastoupí do podniku, a také v procedurách, které mají poskytnout základní informace potřebné pro jeho rychlou a vhodnou adaptaci v podniku a začal pracovat. Armstrong (2007) rozlišuje následující čtyři cíle:

- 1) překonání počáteční fáze (všechno nové, neobvyklé, cizí a neznámé),
- 2) vytvoření v mysli nového zaměstnance příznivý postoj, vztah k podniku a jeho stabilizace,
- 3) dosažení žádoucích pracovních výkonů nového zaměstnance v nejkratším možném čase,
- 4) snížení pravděpodobnosti brzkého odchodu pracovníka.

Adaptace zaměstnanců, případně orientace zaměstnanců, je poslední modelovou etapou při obsazování volných pracovních míst. Jedná se o formální i neformální postupy týkající se informování (podstatná fakta pro fungování v organizaci), odborného zapracování (zvyknutí si na podmínky a požadavky daného pracovního místa) a sociální začlenění (přivyknutí na sociální vztahy na pracovišti) přijatého zaměstnance v novém zaměstnání.

Formální adaptace se uskutečňuje podle adaptačního programu pod vedením manažera nebo zkušeného pracovníka. Neformální adaptace probíhá samovolně pod vlivem sociálního okolí, převážně pracovníků.

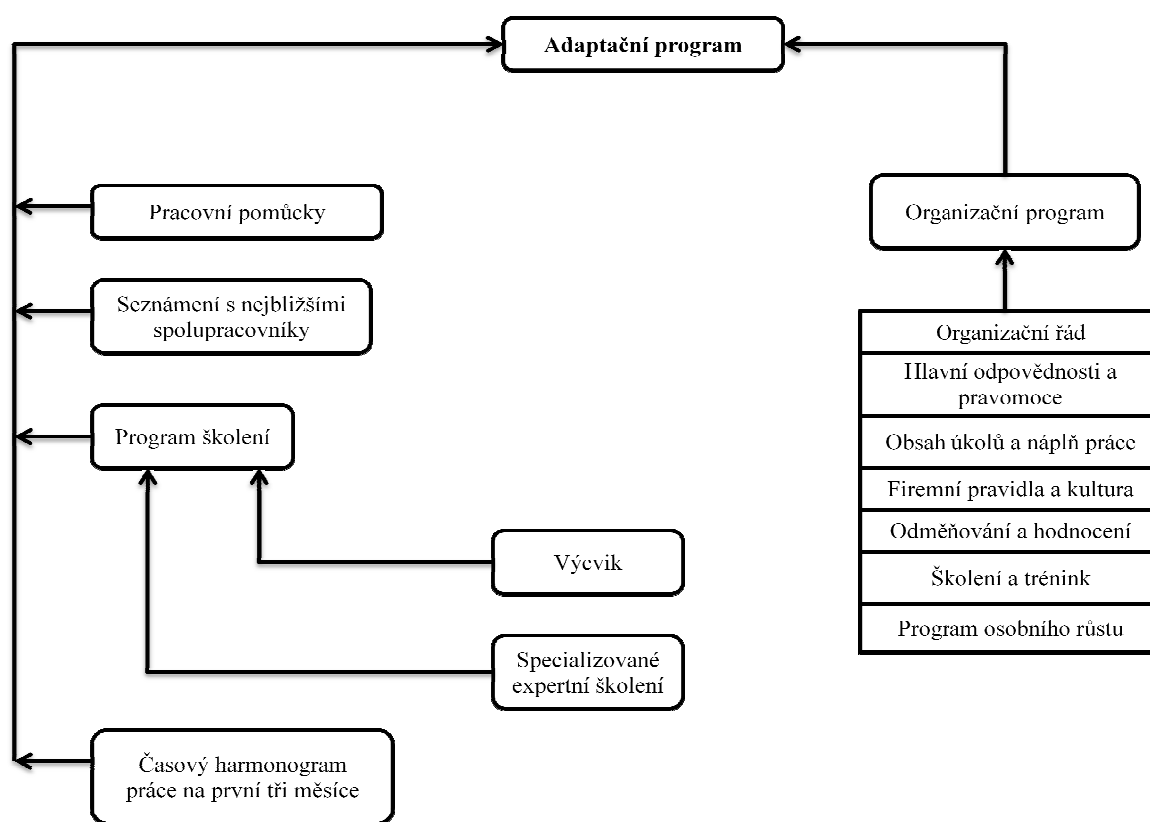
Adaptace formou adaptačního programu začíná dnem nástupu nového zaměstnance do práce, probíhá použitím metod vzdělávání přijatého zaměstnance na pracovišti (např. instruktáž, asistování, pověření úkolem, rotace práce apod.) nebo mimo něj (např. seminář, demonstrování, případová studie, pracovní porada apod.) a končí rozhodnutím manažera (např. uplynutím zkušební doby).

Součástí realizace adaptačního programu je také hodnocení přijatého zaměstnance ze strany manažera. Hodnocení může být neformální a formální. Neformální hodnocení se používá dle potřeby během adaptačního programu, kdy manažer vede a řídí nového zaměstnance k dosažení předem sjednaných pracovních a rozvojových cílů. Kdežto formální hodnocení se používá ke konci adaptačního programu, např. ke konci zkušební doby, kdy manažer shrne výsledky a průběh adaptačního programu s přijatým zaměstnancem (Šikýř, 2014).

Adaptaci můžeme rozdělit na sociální adaptaci a pracovní adaptaci. Sociální adaptace zahrnuje přijetí zaměstnance na pracoviště a seznámení se s nadřízeným a kolegy. Zaměstnanec by měl seznámit se skupinovými hodnotami, normami, zvyky a cíly. Novému zaměstnanci je dobré určit patrona, který mu bude nápomocný a pomůže s jeho začleněním do kolektivu. Převážně se vybírá za patrona kolega případně nadřízený.

Pracovní adaptace zahrnuje seznámení zaměstnance s informacemi o organizaci (historie, cíle, zaměření), s rozložením a umístěním organizace, s povinnostmi a požadavky pracovního místa. Následně probíhá také pracovní zácvik na základě zpracovaného popisu práce (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Obrázek 2.4 Obecné schéma adaptačního plánu



Zdroj: Stýblo (2003, 73 s.), upraveno autorem.

### 2.6.1 Řízení adaptace

Adaptace je proces, který musí být plánovaný, jednotlivé kroky musí být sladěny a jako celek vytváří prostor pro efektivní začlenění nového pracovníka do plnohodnotného pracovního života (Stýblo, 2003).

Na části praktické orientace nových zaměstnanců je rozhodující podíl jejich bezprostředních nadřízených, kterým většinou pomáhají spolupracovníci nového

zaměstnanec. Úkolem bezprostředního nadřízeného je kontrola útvaru a pracovního místa. Zároveň pomoci řešit problémy adaptace a vyhodnocuje její průběh.

Personální útvar vypracovává koncepci adaptace, její obsah a časový plán pro jednotlivé kategorie pracovního místa. Vytváří soubory písemných materiálů a podílí se na začátku adaptace spolu s jejím metodickým řízením. V procesu adaptace je nezbytné pro personální útvar spolupracovat s vedoucími pracovníky, jak v průběhu, tak i při vyhodnocování její efektivnosti (Koubek, 2007).

*Tabulka 2.1 Časový harmonogram procesu adaptace*

<b>Doba zaměstnání</b>	<b>Průběh adaptace</b>
<b>Před nástupem</b>	„Domácí příprava“ – materiály k prostudování, schůzky s budoucími spolupracovníky.
<b>1. týden</b>	Vstupní informace – předání informační příručky, školení BOZP, podpis smlouvy, setkání s nadřízeným.
<b>1. – 4. týden</b>	Školení, semináře, seznámení s odděleními, kontakt s mentorem, vyhodnocování procesu integrace a adaptace.
<b>2. – 5. měsíc</b>	Definování cílů, realizace činnosti zaměstnance.
<b>6. měsíc</b>	Ukončení procesu adaptace – vyhodnocení plnění cílů, plán rozvoje a definice nových cílů.

Zdroj: Vajner (2007, 68 s.), upraveno autorem.

Kociánová (2007) poukazuje, že každý nově příchozí zaměstnanec by měl dostat první den nástupu do zaměstnání svůj individuální písemný adaptační plán. Zpravidla adaptační plán předává přímý nadřízený, který zároveň vysvětlí zaměstnanci jednotlivé fáze a náležitosti tohoto plánu. Konkrétní obsah i délka adaptačního procesu se odvíjí od obsazované pozice. V adaptačním plánu jsou obsaženy instrukce o tom, s jakými informacemi a psanými dokumenty by se zaměstnanec měl seznámit v rámci celopodnikové adaptace. Dále jaká školení by měl absolvovat, s kým by se měl v rámci podniku osobně setkat, s jakými jinými útvary by se měl seznámit, a také jsou zde zakotveny kontrolní body jeho adaptace. Ty jsou realizovány především formou zpětnovazebních rozhovorů s přímým nadřízeným. Ve větších organizacích jsou pak stanoveny i adaptační programy, které jsou souhrnem formalizovaných

opatření na podporu odborné a sociální adaptace nových pracovníků v organizaci. Adaptační programy jsou zaměřeny na specifické skupiny přijímaných zaměstnanců (např. pro absolventy škol, pro cizince apod.).

### **2.6.2 Metody adaptace**

Metod adaptace je několik, které lze využít samostatně nebo jejich kombinací, a tím přinést větší účinek.

Management Trainees jsou dlouhodobější adaptační programy, ve kterých jde zpravidla o několikaměsíční manažerský program vzdělávání, spojující výuku s pracovní rotací v rámci podniku. Noví zaměstnanci jsou vedeni si osvojovat manažerské dovednosti a poukázat na jejich silné stránky, rozhodovací, komunikační schopnosti apod. Metoda je zaměřena převážně pro absolventy škol, ale hlavně pro osoby, u nichž není přesně stanoven směr jejich kariérního rozvoje v podniku.

Rotace práce je metoda adaptace zaměstnanců, která se řadí k nejeefektivnějším metodám seznámení nového zaměstnance s pracovní náplní i pracovním prostředím. Nový zaměstnanec dostává postupně úkoly z různých částí organizace za účelem poznání pracovních postupů, vzájemné propojení a ke zvýšení osobní pracovní flexibility.

Mentoring je metodou méně formálního přístupu adaptace. Novému zaměstnanci je přidělen patron (mentor), který mu pomáhá při řešení úkolů a seznamování se s organizací. Výhodou této metody je předání nepsaných vnitřních pravidel neformální cestou (Stýblo, 2003).

Zpětnovazební rozhovor je metodou adaptace, kde hlavní roli hraje úvodní rozhovor zaměstnance s nadřízeným pracovníkem (případně s personalistou). Rozhovor slouží jako zpětná vazba ke zjištění, jak se nový zaměstnanec začleňuje do organizace. Při rozhovoru je také prostor pro poskytnutí rad a k vyjasnění nedorozumění, které během adaptace mohou nastat. Hlavním cílem je zhodnocení adaptačního procesu (Dvořáková, 2012).

### **2.6.3 Vyhodnocení adaptace zaměstnanců**

Manažer si správnou adaptací vytváří podmínky pro úspěšné řízení a vedení podřízeného zaměstnance ke sjednané práci, dosahování výkonu a k realizaci strategických cílů organizace (Šikýř, 2014).

Proces adaptace zahrnuje formální i systematické vyhodnocení průběhu procesu. Velmi důležité je kontakt zaměstnance v průběhu adaptačního procesu s nadřízeným či personálním útvarem. Klademe důraz na zjišťování spokojenosti a schopností zaměstnance

se adaptovat do pracovní skupiny. Nadřízený by měl oceňovat výkony, snahu a tím dávat zaměstnanci zpětnou vazbu (Kociánová, 2010).

### 3 Charakteristika společnosti VÍTKOVICE POWER ENGINEERING a.s. – HARD Jeseník

Pro zpracování praktické části bakalářské práce jsem si vybral společnost VÍTKOVICE POWER ENGINEERING a.s. (dále jen VPE a.s.) zaměřenou na pobočku HARD Jeseník, která patří k jednomu z největších zaměstnavatelů na Jesenicku. V následujících kapitolách si rozebereme společnost od obecné charakteristiky přes historii až po současnost a především personální oddělení.

#### 3.1 Profil společnosti

Společnost HARD Jeseník je podnikatelskou jednotkou VPE a.s., kde představuje segment zabývající se středně těžkými a lehkými ocelovými konstrukcemi pod názvem PJ 817 HARD Jeseník.

V obchodním rejstříku je společnost zapsána pod VPE a.s., vedeném Krajským soudem v Ostravě, oddíl B, vložka 2751. Společnost VPE a.s. vznikla k datu 1.8.2008 v rámci fúze části společnosti VÍTKOVICE HARD a.s., společnosti VÍTKOVICE HEAVY MACHINERY a.s. a společnosti VÍTKOVICE Export a.s. I když je společnost VPE a.s. mladou společností, jejich výroba nese dlouholetou tradici, jenž je dosažena pomocí společností, ze kterých se skládá. V příloze č. 1 dokládám organizační schéma PJ 817 HARD Jeseník.

*Obrázek 3.1 Logo VÍTKOVICE POWER ENGINEERING a.s. a značka HARD JESENÍK*



Zdroj: Interní zdroj PJ 817 HARD Jeseník.

Společnost se může pyšnit kapitálem 1 000 000 000,- Kč a jediným akcionářem, kterým je společnost VÍTKOVICE a.s. V čele představenstva stojí Ing. Jan Světlík. Místopředsdou představenstva je Ing. Kamil Kučera. Společnost sídlí na Ruská 1142/30, 70600 Ostrava – Vítkovice, ale zaměříme se na podnikatelskou jednotku PJ 817 HARD Jeseník sídlící na ulici Jaroslava Ježka 925/20, 79001 Jeseník. Ředitelem této jednotky je Ing. David Sivčák, který je také členem představenstva.

### **3.2 Historie společnosti**

Výroba se traduje od roku 1960, kdy Strojní závod RD Jeseník vyráběl jednoduché ocelové haly. V roce 1965 byl v národním podniku Rudné doly Jeseník vytvořen samostatný závod Ocelové stavby Jeseník a započala se výstavba zcela nového závodu. V roce 1967 se tato výstavba dokončila a Ocelové stavby Jeseník začali zvyšovat objem výroby halových ocelových konstrukcí. Jako prvními sériově vyráběnými konstrukcemi byla typová řada A12 a A15. Následně byl vyvinut a do výroby zaveden konstrukční systém HARD-S. K průmyslovým a skladovým halám byly vyráběné také haly sloužící jako farmy pro chov skotu, prasat a drůbeže. Firma se tak podílela na budování základny pro živočišnou výrobu v ČSSR, Polsku, tak i v Jugoslávii. V roce 1990 se závod Ocelové stavby Jeseník osamostatnil kvůli vymezení působnosti od RD Jeseník a vznikl HARD Jeseník s.p. Během roku 1997 proběhla privatizace státního podniku HARD Jeseník a vznikla soukromá společnost HARD Jeseník a.s. Jenže v roce 2002 Lahvárna Ostrava a.s. odkoupila společnost HARD Jeseník a.s. a založila akciovou společnost HARD CZ a.s. Následně v roce 2005 byl název společnosti změněn na VÍTKOVICE HARD a.s. K 1.8.2008 proběhla fúze a společnost byla začleněna do VÍTKOVICE POWER ENGINEERING a.s. jako nákladové středisko NS 823 HARD Jeseník. Nakonec k 1.7.2013 došlo ke změně a byla zřízena nová provozní jednotka PJ 817 HARD Jeseník.

### **3.3 Současnost společnosti**

Nejprve si rozdělme výrobu na nadpoloviční část produkce, kterou tvoří výroba technologických konstrukcí, a pak konstrukce pro energetiku a halové a modulové systémy.

Na sortimentu výroby za rok 2013 se nadpoloviční většinou podíleli technologické ocelové konstrukce, dále pak ocelové konstrukce pro energetiku a nejméně haly, moduly a jiné ocelové konstrukce.

Největší dodávky za rok 2013 byly v České republice (66 %), následně do Turecka (31 %), ale také do Švédska (2 %) a jiných zemích EU (1 %).

#### **Technické konstrukce**

Akciová společnost VÍTKOVICE POWER ENGINEERING se převážně zaměřuje na dodávky velkých investičních celků pro energetický průmysl v ČR, v zemích Evropské Unie, ale také mimoevropských zemích. PJ 817 HARD Jeseník se podílí na dodávkách technologických konstrukcí pro tyto investiční akce. Za zmínku stojí například dodávky vzduchovodů a spalínovou pro elektrárnu Pluněrov II, třidiče uhlí, části dopravníků či kolesové velkorypadla.



## **Konstrukce pro energetiku**

Nedílnou složkou výroby ocelových konstrukcí v PJ 817 HARD Jeseník jsou stavební ocelové konstrukce, které jsou určené pro vlastní zástavbu technologických konstrukcí v energetice. Konstrukce slouží například jako energomosty, nosné konstrukce kotlů, obslužné plošiny a věže, strojozny a jiné provozní objekty.

## **Halové systémy**

Výroba těchto halových systémů navazuje na známé ocelové konstrukce HARD. Tento produkt prošel dlouholetým vývojem a stále odpovídá nejvyšším technickým parametrům montovaných objektů. Jedná se o individuálně navrhované nové konstrukce HARD pomocí moderních výpočtových modelů, které berou ohled na maximální optimalizaci parametrů pro zvolené rozměry objektu, jeho způsob užívání a zeměpisnou polohu těchto staveb. Haly HARD jsou využívány v široké oblasti zemědělství, průmyslu, logistice, sportovních objektů, ale také obchodních i objektů občanské vybavenosti.

## **Modulové systémy a kontejnery**

V současné době jsou objekty občanské vybavenosti řešeny i výrobou prostorové prefabrikace, kde pomocí systému modulů jsou vytvářeny objekty odpovídající specifickým požadavkům zákazníka. Jde především o rodinné domky, mateřské školky atd. Samostatnou skupinou jsou moduly neboli kontejnery určené pro následnou montáž technologického vybavení. Patří sem například velíny, stacionární plnicí stanice CNG, nebo mobilní plnicí stanice CNG, kde zdrojem plynu jsou mobilní zásobníky CNG (trailery). Tzv. virtuální plynovod tvoří soustava plnicí stanice a zásobníků. Do této kategorie také spadají nové kontejnery určené k montáži technologií pro využití odpadního tepla spalín při spalování bioplynu.

## **3.4 Personální oddělení**

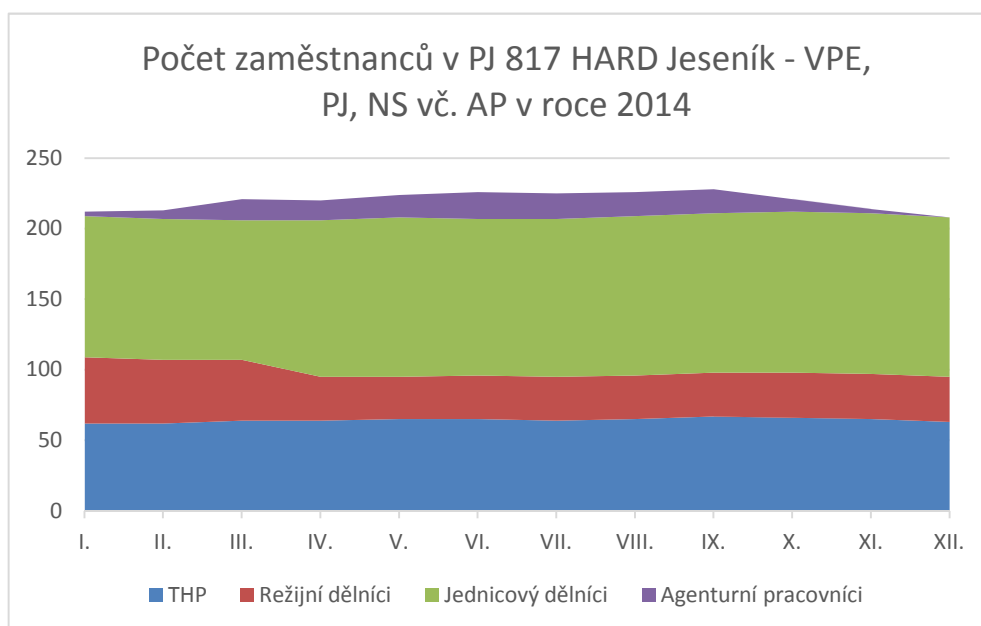
Pro personální oddělení PJ 817 HARD Jeseník pracuje jediná personalistka, která je podřízena hlavnímu personálnímu oddělení v čele s personální ředitelkou VPE a.s. Personální ředitelka se stará o funkčnost oddělení a přímo spadá pod ředitele společnosti VPE a.s.

PJ 817 HARD zaměstnávala ke dni 31.12.2014 celkem 208 zaměstnanců, z toho 14 zaměstnanců zde pracovalo jako THP pracovníci z VPE a.s. Společnost na konci roku přestala využívat nakupovanou pracovní sílu neboli agenturní pracovníky a také kvůli tomu klesl celkový stav zaměstnanců. Průběh stavu zaměstnanců za rok 2014 znázorňuje graf 3.1.

Průměrný věk zaměstnanců byl stanoven ke konci roku 2014 na hranici 47,33 let. Podle toho se také odvíjí, jak se společnost snaží udržet své kvalifikované zaměstnance,

proto také většina zaměstnanců a to 96 bylo k datu 31.12.2014 ve věku 51 a více let. Na tento fakt mají vliv odchody zaměstnanců, s převahou odchodů do starobního důchodu.

*Graf 3.1 Počet zaměstnanců v PJ 817 HARD Jeseník - VPE, PJ, NS vč. AP - rok 2014*



Zdroj: Interní zdroj PJ 817 HARD Jeseník

Personální vývoj za rok 2014 znázorňuje tabulka 3.1, kde je rozdělen počet lidí nastoupených do zaměstnání a počet lidí, kteří museli společnost opustit. V roce 2014 bylo přijato celkem 60 zaměstnanců a společnost opustilo celkem 58 zaměstnanců. Nejvíce bylo zaměstnáno 35 agenturních pracovníků, ale 37 jich muselo také odejít, z toho vyplývá velká fluktuace, i když tito pracovníci dostávali vyšší platy, než ostatní zaměstnanci na stejných pozicích, tak i přesto tyto pozice opouštěli.

*Tabulka 3.1 počet přijatých a propuštěných zaměstnanců za rok 2014*

Měsíc	Nástup - počet lidí					Výstup - počet lidí				
	THP	DJ	DR	AP	CELKEM	THP	DJ	DR	AP	CELKEM
Leden	1				1		1	2	1	4
Únor		1		1	2		1			1
Březen				16	16		2		3	5
Duben		2		2	4				4	4
Květen	1	3		5	9		1	2	1	4
Červen			2	5	7			2	3	5
Červenec		1		3	4				3	0
Srpen	1	2	1	1	5		1	1	2	4
Září	2		1		3			1		1
Říjen	1	1	1		3	3			8	11
Listopad		3	1	2	6	0	2	2	9	13
Prosinec					0	3			3	6
<b>CELKEM</b>	<b>6</b>	<b>13</b>	<b>6</b>	<b>35</b>	<b>60</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>37</b>	<b>58</b>

Zdroj: Interní zdroj PJ 817 HARD Jeseník

## **4 Analýza současného procesu přijímání a adaptace zaměstnanců**

Jak již nadpis napovídá, v této kapitole si rozebereme proces přijímání a adaptace zaměstnanců ve společnosti PJ 817 HARD Jeseník. Podrobně si rozebereme dotazníkové šetření, abychom mohli v následující kapitole vytvořit návrhy a doporučení pro naši analyzovanou společnost.

### **4.1 Výběr pracovníků**

Samotný výběr pracovníků začíná personálním plánem. PJ 817 HARD Jeseník si dle nasmlouvaných zakázek stanoví potřebu zaměstnanců, kteří pokryjí veškeré hodiny práce strávených na zakázce dle časového fondu zaměstnance. Společnost určí požadavek, který jde na personální oddělení. Tady je sestaven personální plán, který je součástí finančního plánu na příští rok. A nakonec je finanční plán předložen na schůzi představenstva na schválení.

Jako zdroj informací o volném pracovním místě slouží:

- organizační schéma,
- CHPČ (charakteristika pracovní činnosti),
- další požadavky ustanoveny nadřízeným vedoucím zaměstnancem,
- informace z pracovního útvaru (impuls ke zveřejnění volného pracovního místa).

Nejprve je volné pracovní místo nahlášeno na personálním oddělení PJ 817 HARD Jeseník. Dále jsou oznámeny kvalifikační požadavky dle obsazovaného pracovního místa. Personální oddělení vytvoří žádost a uveřejní nabídku volného pracovního místa.

#### **Formy získávání pracovníků:**

- doporučení stávajícím zaměstnancům,
- využití agentur (úřad práce, Jobs.cz, Práce.cz)
- intranet (nástěnka, internetové stránky společnosti),
- Vítkovice střední průmyslová škola a gymnázium,
- místní noviny,
- záloha životopisů po dobu 1 roku,
- reference VPE a.s.

### **4.2 Předvýběr uchazečů**

Personální oddělení provádí předvýběr uchazečů na základě dokumentů, které obdrželi od uchazečů v elektronické či písemné podobě nebo při osobní schůzce. Následně dochází k třídění uchazečů dle jimi vyplněného dotazníku, životopisu a také motivačního (průvodního) dopisu v souladu s požadavky na volné pracovní místo.

Z vhodných uchazečů je vybrána hrstka těch nejlepších, velikost záležitosti na obsazované pozici, která je pozvána na přijímací pohovor. S uchazeči je projednán způsob uzavření smlouvy a veškeré informace o nabízeném pracovním poměru. Uchazeč musí předložit identifikační průkaz, doklad o vzdělání, dosažené certifikáty a vyplnit vstupní dotazník, pokud tak ještě neučinil. Tento proces trvá maximálně jeden týden.

#### **4.3 Výběr uchazeče**

Samotný výběr uchazeče o volné pracovní místo je ve společnosti PJ 817 HARD Jeseník uplatňován třemi metodami výběru, kde psychologické testy se objevují převážně jen u mateřské společnosti. Ve většině těchto případů dochází ke kombinaci metod.

##### **Výběrový pohovor**

Společnost PJ 817 HARD Jeseník využívá k výběru zaměstnanců strukturovaný pohovor. Jedná se o předem připravené a přesně definované otázky, pomocí kterých vedoucí pracovník nebo personalistka zjišťuje informace o uchazeči o volné pracovní místo. Díky metodě strukturovaného pohovoru dochází k porovnatelnosti uchazečů. Mateřská společnost doporučuje svým tazatelům se zajímat o následující oblasti při pohovoru:

- důvody odchodu z posledního zaměstnání a důvody zájmu o nabízené pracovní místo,
- nabyté pracovní zkušenosti,
- souhrn všech očekávání a přesvědčení o vlastní kvalitě i kvantitě v současné i budoucí výkonnosti a aktivitě,
- sebehodnocení,
- vedení a řízení,
- mezilidské vztahy,
- rodina a zájmy.

S vyplněným vstupním dotazníkem se uchazeč dostaví na recepci PJ 817 HARD Jeseník, kde je ohlášen a poslán do určité místnosti. Pohovor provádí vedoucí zaměstnanec určitého organizačního úseku. Pokud se jedná o vyšší pracovní pozici nebo na vyžádání vedoucího pracovníka je u výběrového pohovoru přítomna i personalistka. Během výběrového pohovoru je uchazeč informován o druhu pracovního poměru, mzdových podmínkách, druhu práce, pracovním zařazením, zkušební době, zaškolení, místě výkonu práce, směnnosti, datumu nastoupení, požadované zdravotní způsobilosti a další podmínky, které budou uvedeny v pracovní smlouvě. Pokud uchazeč vykonává výdělečnou činnost

na živnostenský list nebo činnost jako statutární orgán jiné společnosti, ale tato činnost je shodná s předmětem podnikání společnosti PJ 817 HARD Jeseník, musí tuto činnost bez prodlení ukončit či zažádat o souhlas k výkonu jiné výdělečné činnosti. Podmínka je obsažena v pracovní smlouvě pod částí ostatní ujednání, a proto také dohodnutá doba musí být kratší než zkušební doba.

### **Testy dovedností**

Společnost PJ 817 HARD Jeseník využívá testy dovedností u manuálních profesí. Uveďme si příklad profesi svářeče. Jako první musí u výběrového pohovoru předložit doklady o svářečských zkouškách a za druhé musí absolvovat test dovedností přímo na pracovišti, kde se bude posuzovat kvalita sváru.

U pozic, kde je potřeba znalost cizího jazyka, se musí ověřit jazyková úroveň a stanovit další postup při budoucím rozvoji.

### **Psychologické testy**

Pomocí psychologických testů jsou zjišťovány osobnostní předpoklady a pracovní potenciál kandidáta. Provádí je psycholog, který využívá psychodiagnostické metody (pozorování, rozhovor, psychologická amnézie, přístrojové metody a testované metody). Zaznamenaná data jsou analyzována, vyhodnocována a posuzována dle požadavků pro výkon dané profese. Požadavky vycházejí z popisu pracovního místa, které psycholog získá od vedoucího pracovníka. Po ukončení celkového vyšetření seznámí psycholog vedoucího pracovníka či komisi s výsledky o vhodnosti kandidáta na danou pozici. Následně je povinností vedoucího pracovníka informovat psychologa, který uchazeč byl přijat.

Společnost PJ 817 HARD Jeseník tuto metodu ve většině případů nevyužívá a její využití provádí VPE a.s. pro své absolventy, pomocí nichž vybírají vhodné kandidáty na určené pozice. Také je zjišťována možnost dalšího osobního rozvoje.

## **4.4 Vyhodnocení kandidátů**

Výsledky pohovoru se sdělují uchazeči do dvou týdnů přes email, pokud je uveden, v opačném případě je kontaktován telefonicky. Pokud je uchazeč vybrán, personální oddělení vyplní představenku uchazeče o zaměstnání a mzdový návrh, který dále podepíše ředitel PJ 817 HARD Jeseník a představenka je zaslána na personální oddělení VPE a.s. k podpisu personální ředitelky. Podepsání trvá většinou týden, ale také čtrnáct dnů. V případě schválení představenky je uchazeči sděleno jeho přijetí a uchazeč musí podstoupit vstupní lékařskou

prohlídku u závodního lékaře. U některých profesí je nutné lékařský posudek doplnit o pracovní způsobilost, popřípadě další vyšetření (například u svářečů – vyšetření plic, sluchu). Nakonec závodní lékař doplní představenku o závěrečném stanovisku.

#### **4.5 Přijímání zaměstnance**

Personalistka na základě předložených osobních dokladů uchazeče (občanský průkaz, průkaz pojištěnce, doklady o vzdělání), zápočtového listu z minulých zaměstnání, osobního vstupního dotazník a představenkou uchazeče o zaměstnání vypracuje pracovní smlouvu ve třech vyhotoveních, kdy jedno zůstane zaměstnanci a dvě vyhotovení společnosti. S uchazečem je sepsána pracovní smlouva na dobu určitou (na jeden rok). Osvědčí-li se zaměstnanec, pak je s ním smlouva prodloužena na dobu neurčitou.

**Dle směrnice VPE a.s. bude v pracovní smlouvě obsaženo:**

- popis pracovního místa,
- místo výkonu práce,
- den nástupu do práce,
- doba trvání pracovního poměru,
- zkušební doba (3 měsíce),
- další ujednání.

Zaměstnanci je přiděleno evidenční číslo pro jeho rozpoznání v systému, vyhotovení pracovní smlouvy, čipová karta pro vstup do podniku a zápisník bezpečnosti práce. Dále následuje vystavení:

- informace pro zaměstnance – seznámení s obsahem kolektivní smlouvy,
- informace pro mzdovou účtárnu,
- evidenční list zaměstnance.

Zápisník bezpečnosti práce obdrží zaměstnanec před vstupním školením, které probíhá každý první pracovní den v měsíci nebo každé pondělí. Zaměstnanec musí vstupní školení bezpečnosti práce absolvovat nejpozději první den nástupu do práce. Na školení je zaměstnanec seznámen s požárními předpisy, bezpečností a ochranou zdraví při práci (BOZP), případně další školení pro určitá pracovní místa. Zaměstnanci je následně učiněn zápis do zápisníku bezpečnosti práce, ale také záznam o vstupní lékařské prohlídce.

#### **4.6 Adaptace zaměstnanců**

Pro adaptaci zaměstnanců v PJ 817 HARD Jeseník slouží směrnice S-VTK-PŘAS-2014-869, která slouží pro zabezpečení jednotného postupu při adaptaci nových

či přemístěných zaměstnanců v rámci holdingu VTK Group. Zaměstnanci se podle této směrnice dělí na zaměstnance s praxí a bez praxe.

Zaměstnanci s praxí mají individuální délku adaptačního procesu, ale není delší než půl roku (26 týdnů). U absolventů středních a vysokých škol je adaptační proces rozdělen na dělnické profese, který je dlouhý půl roku (26 týdnů), technicko-hospodářské funkce, dlouhý až rok (52 týdnů). Do zadaných období se nezapočítává mateřská dovolená ani rodičovská dovolená.

V den nastoupení zaměstnance do práce se dostaví na své pracoviště, kde odevzdá svůj zápisník bezpečnosti práce vedoucímu zaměstnanci. Vedoucí pracovník má povinnost seznámit nového zaměstnance s předpisy bezpečnosti práce daného pracoviště, pracovním řádem, kolektivní smlouvou i dalšími předpisy (jako například postup kvality), které zaměstnanec musí dodržovat při výkonu své práce. Novému zaměstnanci je v rámci adaptačního procesu stanoven patron, kterým může být jeho vedoucí či kolega. Patron má zaměstnanci představit jeho kolegy, seznámit s výrobními stroji, zařízeními a být mu vždy nápomocen při adaptačním procesu. Průběžně dochází ke kontrole průběhu adaptace.

Absolventi mají adaptační proces odlišný oproti normálním zaměstnancům. Nejprve jim je sestaven individuální adaptační plán. Tento plán sestavuje personální oddělení PJ 817 HARD Jeseník ve spolupráci s nadřízeným pracovníkem pomocí intranetu společnosti VÍTKOVICE a.s., který je sdílen všem dceřiným společnostem. V programu je k dispozici formulář, do kterého se doplňují informace:

- osobní údaje o adaptovaném zaměstnanci,
- patron, který je zaměstnanci přidělen,
- personalista, odpovědný za sestavení adaptačního programu.
- garant, personalista VÍTKOVICE a. s.,
- naplánovaná školení.

Individuální adaptační plán přináší zpětnou vazbu absolventovi i personálnímu oddělení. Je sestavován na dobu 6 – 12 měsíců. V plánu se uvádí rozvoj v informačních technologiích, jazykové gramotnosti a dalších kompetencích podle individuálních schopnostem absolventa. Jeho součástí je seznámení nejen s historií a organizací firmy, ale také s kolektivní smlouvou, studiem příslušných norem, odborné literatury, ale také tzv. „kolečko“ po vybraných pracovištích. Veškerý dohled je zajišťován zkušeným patronem.

## 4.7 Dotazníkové šetření

Před stanovením otázek dotazníku jsem se sešel se zaměstnankyní personálního oddělení Ing. Janou Zavřelovou, která mi předala potřebné informace pro sestavení dotazníku. Dotazník se skládá z 20 otázek, z toho 15 otázek je uzavřených, 5 otázek je polootevřených. Pouze v jediné otázce č. 2 respondenti mohli vybrat více odpovědí, ale maximálně tři. Otázku č. 12 museli přeskočit respondenti, kteří v otázce č. 11 odpověděli „ne“. Prvních 8 otázek se vztahuje k procesu přijímání, dalších 8 otázek se vztahuje k adaptaci a poslední 4 otázky se zabývají identifikací respondenta. Za otázkami k procesu přijímání a adaptací byly dvě volná pole pro případné návrhy nebo námítky od respondentů k přijímání či adaptaci zaměstnanců. Společnost PJ 817 HARD Jeseník jsem navštívil v období 9. – 13. března 2015, kde jsem provedl dotazníkové šetření.

Jako vzorek pro zhodnocení procesu přijímání a adaptace zaměstnanců jsem zvolil respondenty, kteří jsou v odborovém svazu. Z celkového počtu 208 zaměstnanců je součástí odborů 85 zaměstnanců. Snažil jsem se provést šetření u všech odborových zaměstnanců, ale část z nich v tomto období nebyla přítomna při probíhajícím šetření z důvodu školení, nemocenské nebo dovolené. Z celkového množství rozdaných dotazníků u 82 odborových zaměstnanců mi dotazník vyplnilo 74 respondentů, ale 4 dotazníky byly od zaměstnanců starších ročníků, kteří byli přijati bez přijímacího řízení za minulého režimu. Z čehož vyplývá 70 dotazníků (85,36 %), které budeme analyzovat. Vysoká návratnost je převážně tím, že jsem dotazníky rozdával každý den před obědovou pauzou a na konci pauzy mi byly dotazníky vráceny.

Pro viditelnější rozdíly mezi pracovními pozicemi jsem grafické vyjádření odpovědí rozdělil na odpovědi technicko – hospodářských pracovníků (dále jen THP) a dělnických pracovníků (dále jen DP). Z celkového počtu dotazníků bylo více odpovědí od THP 41 respondentů a DP pouze 29 respondentů. Dotazník nalezneme v příloze č. 2.

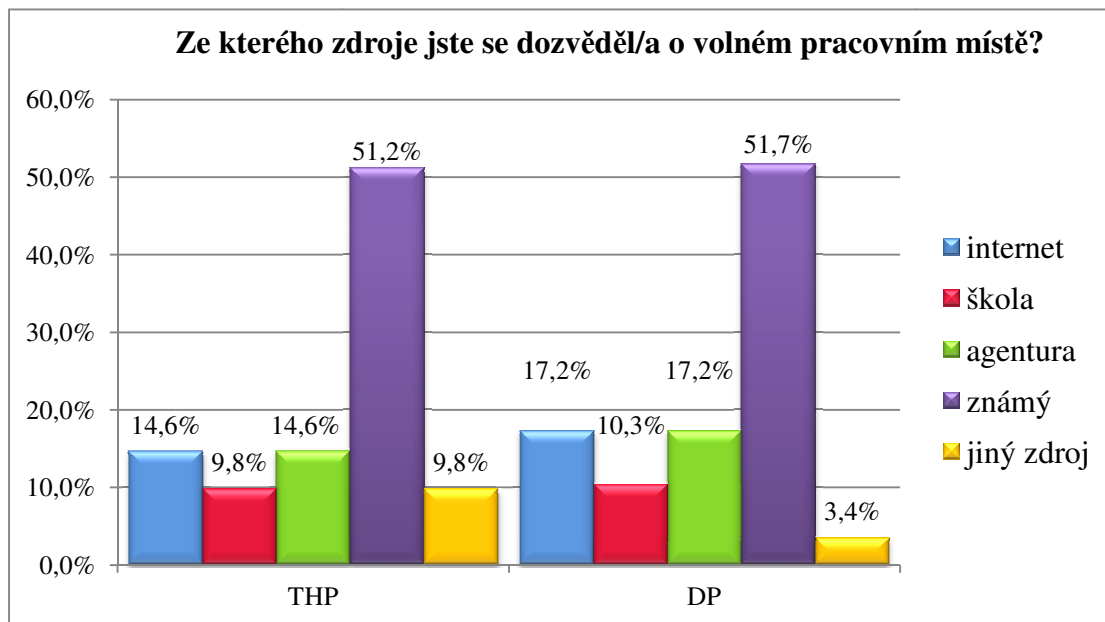
- **Otázka č. 1: Ze kterého zdroje jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě?**

Nejčastější odpovědi na otázku ohledně zjištění, že společnost PJ 817 HARD Jeseník nabízí volné pracovní místo, byla odpověď od známého 51,2 % (21 odpovědí) u THP a 51,7 % (15 odpovědí) u DP. Tato nadpoloviční hodnota mě osobně udivila a přisuzuji ji velkému množství aktivních pracovníků, kteří mají v okolí mnoho známých bez práce a chtějí jim pomoci. Odpovědi internet nebo agentura byly na stejné hodnotě 14,6 % (6 odpovědí) u THP a 17,2 % (5 odpovědí) u DP, protože většina pracovních agentur své nabídky sdílí na internetu a využívají sociálních sítí. Do agentur se řadí i úřad práce, který spolupracuje s dalšími pracovními agenturami. V dalších zdrojích se dvakrát objevila odpověď oslovení



personalistkou, která si z přijímacích řízení dělá osobní poznámky o zajímavých uchazečích a v případě potřeby je zkusí kontaktovat, jestli nemají o práci zájem. Někteří zaměstnanci se sami zkusili zeptat a byli úspěšní.

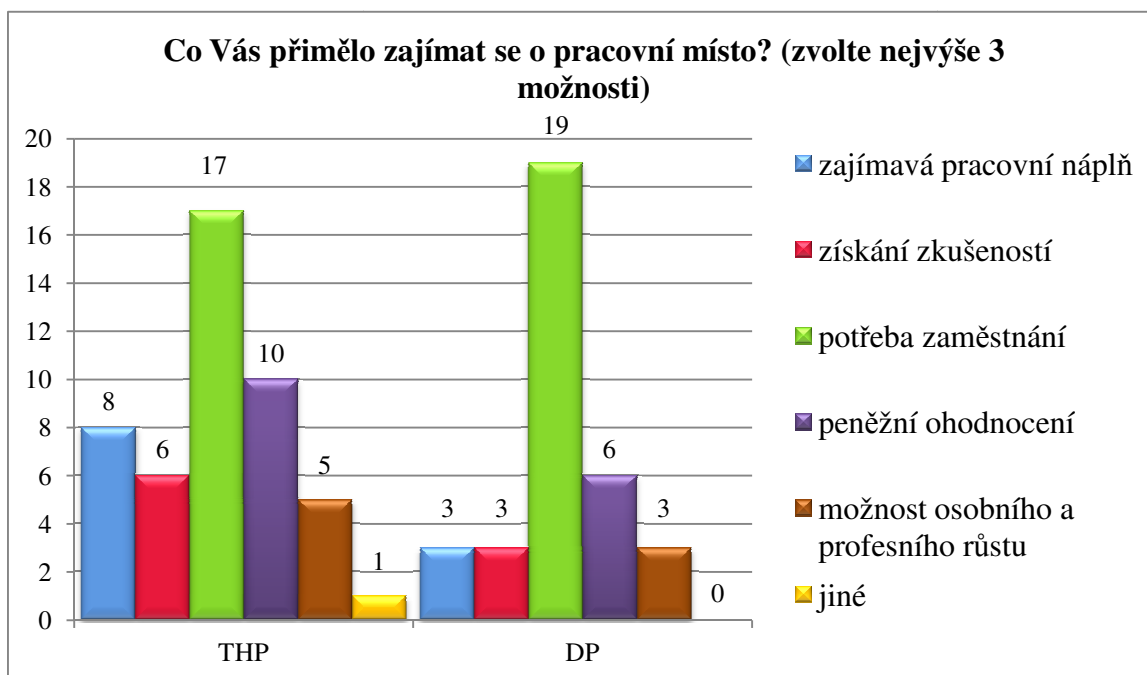
Graf 4.1 Ze kterého zdroje jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě?



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní tvorba.

• **Otázka č. 2: Co Vás přimělo zajímat se o pracovní místo?**

Graf 4.2 Co Vás přimělo zajímat se o pracovní místo?



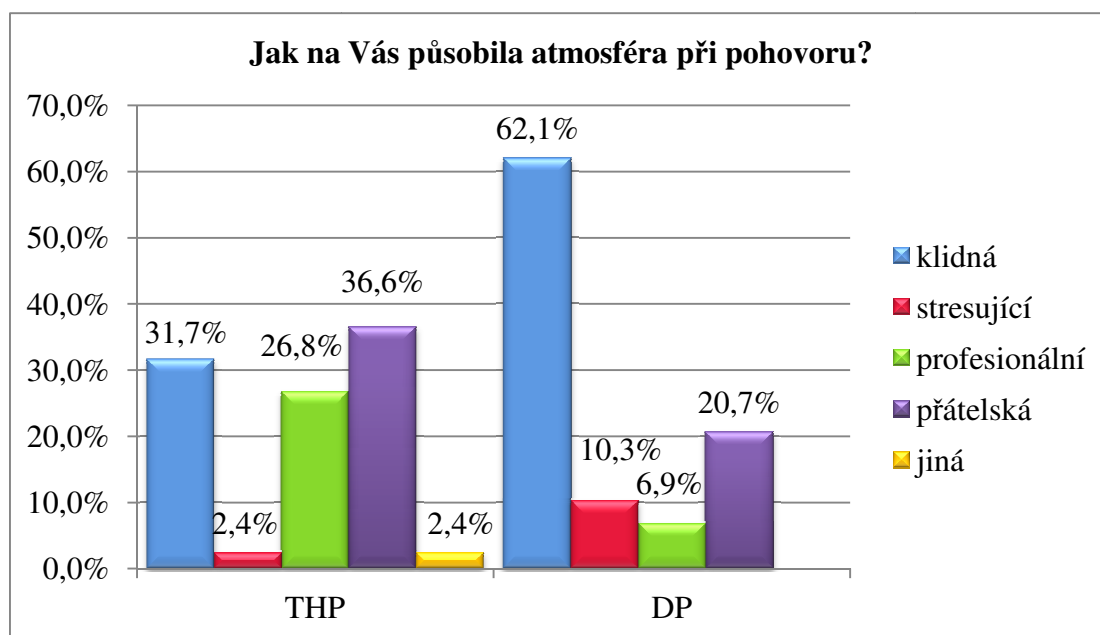
Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní tvorba.

V Olomouckém kraji patří jesenický region k těm, kde je největší nezaměstnanost, proto také nejčastější odpovědí na otázku „Co Vás přimělo zajímat se o pracovní místo?“ byla odpověď potřeba zaměstnání u obou skupin, a to 17 THP a 19 DP. Rozdíl ve skupinách byl vidět hlavně v tom, že naproti dělnickým pracovníkům, kteří chtěli hlavně práci a peníze, pracovníci technicko – hospodářští se dívali na pracovní náplň, pro kterou se nadchli, ale také chtěli zkušenosti a praxi. Jediný pracovník uvedl, že se o práci začal zajímat, protože jako živnostník měl malý odbyt a klienti mu neplatili včas.

• **Otázka č. 3: Jak na Vás působila atmosféra při pohovoru?**

U této otázky bych vyzdvihl klidnou a přátelskou atmosféru, která je u přijímání důležitá. Uchazeči jsou uvolněnější a můžou předvést, co v nich je. Tyto dvě atmosféry zaujali nejvyšší hodnoty u obou pozic. DP zvolili s převahou klidnou atmosféru 62,1 % (18 odpovědí) a přátelskou 20,7 % (6 odpovědí). Na rozdíl u THP byla klidná atmosféra pouze 31,7 % (13 odpovědí) a nejvíce přátelská atmosféra 36,6 % (15 odpovědí). U dělnických pracovníků můžeme pozorovat stresující atmosféru 10,3 % (3 odpovědi), kterou si můžeme vysvětlit na svářeči. Svářeč musí ukázat, že si místo zaslouží, ale je v cizím prostředí profesionálními nástroji a zkušební sváry se mu nemusí úplně povést. U THP můžeme sledovat i profesionální atmosféru 26,8 % (11 odpovědí) hlavně v připravenosti otázek, a že se jedná o důležitou pozici, kdežto u DP se kladou standardní otázky a uchazeč musí spíše předvést svou zručnost.

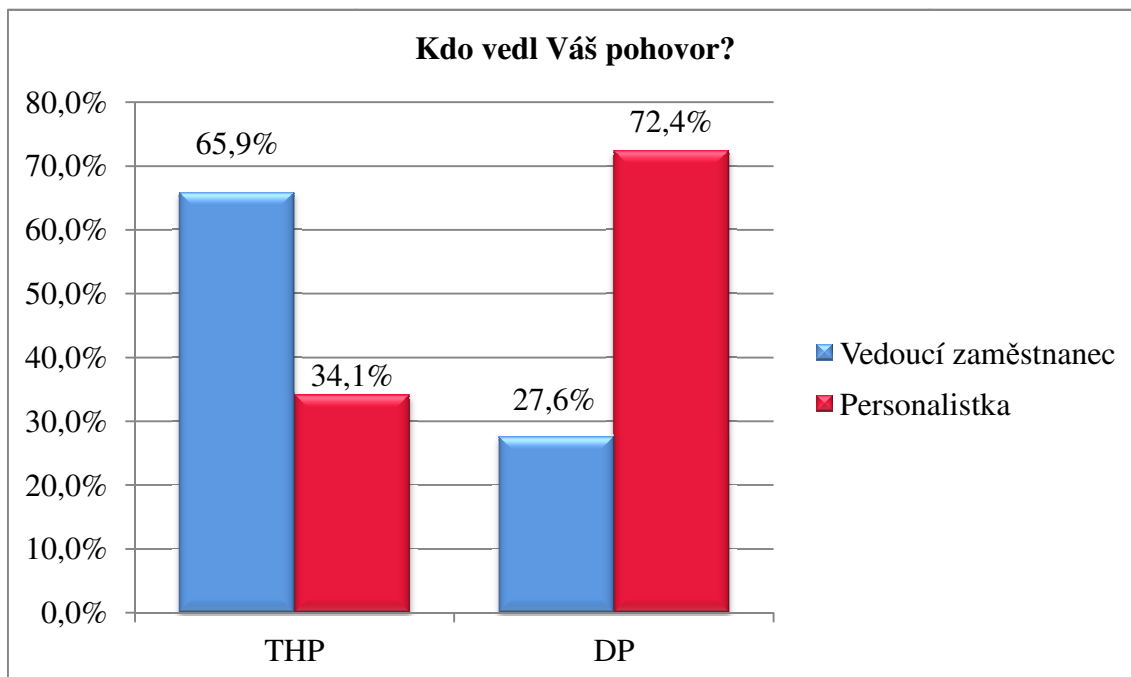
*Graf 4.3 Jak na Vás působila atmosféra při pohovoru?*



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní tvorba.

- **Otázka č. 4: Kdo vedl Váš pohovor?**

*Graf 4.4 Kdo vedl Váš pohovor?*



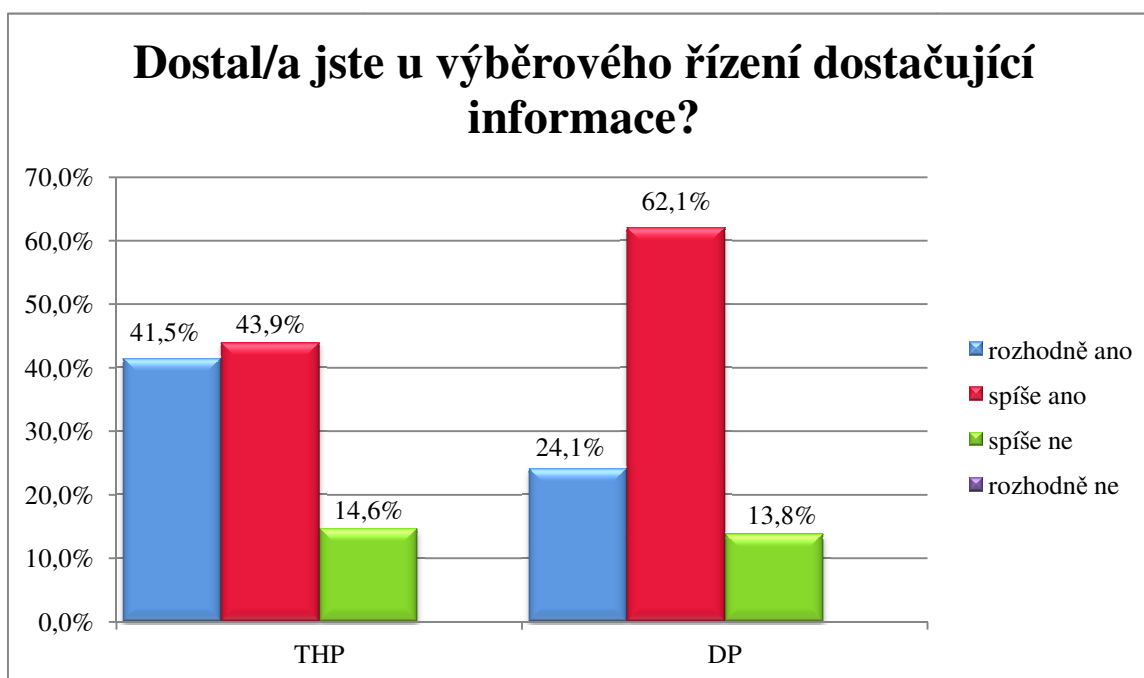
Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní tvorba.

V grafickém znázornění můžeme vidět, že je důležité, o jakou pozici se jedná. U pozic THP se jedná o odborné pozice, je potřeba odborných znalostí, a také proto je převaha vedoucích zaměstnanců 65,9 % (27 odpovědí). U pozic DP je převaha personalistky 72,4 % (21 odpovědí) vzhledem k tomu, že je pracovník přijímán podle požadavků na pracovní pozici a k malé nabídce DP je brán přijímací proces za formální. Možnosti opačné jsou v případech, kdy sám vedoucí zaměstnanec požádá o pomoc nebo zase personalistka potřebuje uchazeče ověřit v praxi.

- **Otázka č. 5: Dostal/a jste u výběrového řízení dostačující informace?**

U otázky na dostačující informace u výběrového řízení většina respondentů odpověděla kladně už jen z důvodu vyčerpávajících informací, které jsou dobře zpracované v písemné podobě. Někteří tyto informace nedostaly, a to 6 zaměstnanců tedy 14,6 % u THP a 4 zaměstnanci tedy 13,8 % u DP, kteří odpověděli „spíše ne“. Většinou to bylo z důvodu, že uchazeči nemohla být sdělena jeho přesná mzda, která je vypočítávána až po jeho přijetí na základě praxe, vzdělání a věku.

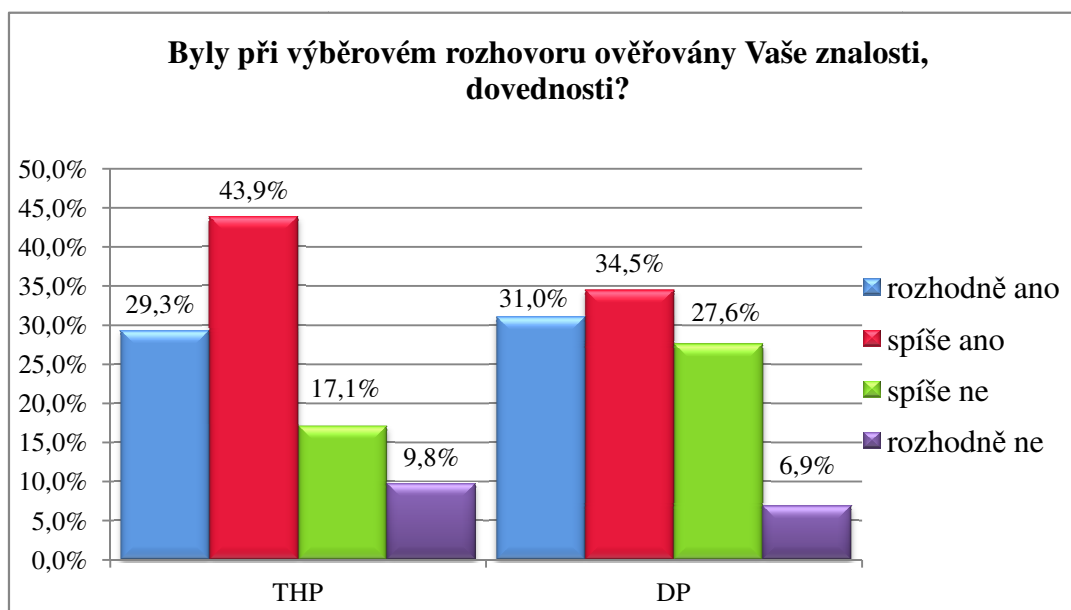
Graf 4.5 Dostal/a jste u výběrového řízení dostačující informace?



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní tvorba.

- **Otázka č. 6: Byly při výběrovém rozhovoru ověřovány Vaše znalosti, dovednosti?**

Graf 4.6 Byly při výběrovém rozhovoru ověřovány Vaše znalosti, dovednosti?



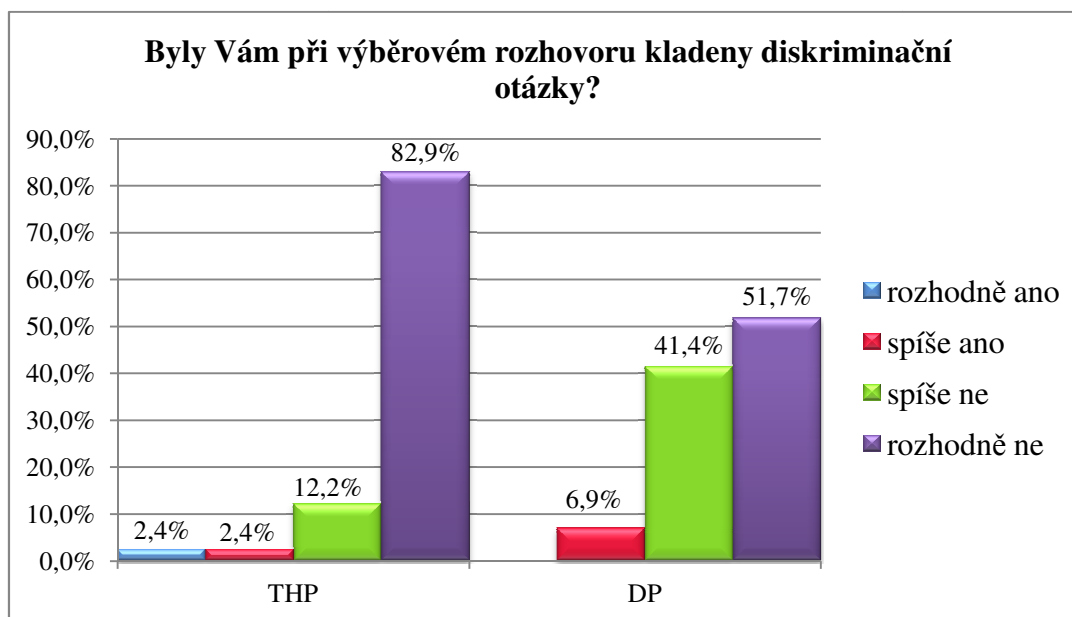
Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní tvorba.

Ověřování znalostí a dovedností je důležité na jakékoliv pozici a bez něj by neměl výběrový rozhovor cenu. Největší hodnoty proto také zaznamenáváme u odpovědi „spíše ano“ 43,9 % (18 odpovědí) u THP a 34,5 % (10 odpovědí) u DP, dále pak „rozhodně ano“ 29,3 % (12 odpovědí) u THP a 31 % (9 odpovědí) u DP.

K nedostatkům výběrového rozhovoru poukazuje odpověď „spíše ne“ 17,1 % (7 odpovědí) u THP a 27,6 % (8 odpovědí) u DP. Jednou z velkých chyb, které by se neměly u výběrového rozhovoru ani objevit je odpověď „rozhodně ne“, kterou vyplnilo 9,8 % (4 odpovědi) u THP a 6,9 % (2 odpovědi) u DP. Většinou se jedná o zaměstnance, kteří byli vybráni na základě nutné potřeby, kvůli končícím termínům zakázky a osvědčili se.

- **Otázka č. 7: Byly Vám při výběrovém rozhovoru kladeny diskriminační otázky?**

*Graf 4.7 Byly Vám při výběrovém rozhovoru kladeny diskriminační otázky?*



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní tvorba.

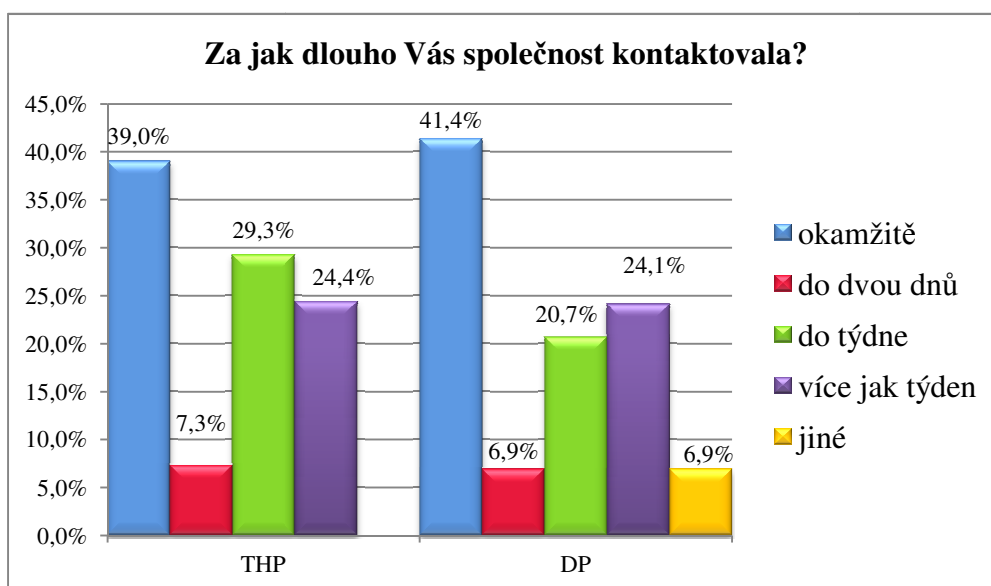
Otázka zaměřená na diskriminační otázky byla kladena vzhledem k častým chybám přijímajících osob hlavně u vedoucích pracovníků, kteří na to nejsou proškoleni a v tomto ohledu nemají praxi. Respondenti zvolili možnost „rozhodně ano“ a „spíše ano“ dohromady čtyřikrát. U THP odpověď „rozhodně ne“ zvolilo 82,9 % (34 odpovědí) a odpověď „spíše ne“ 12,2 % (5 odpovědí). U DP byly odpovědi vyrovnané, nejvíce respondentů odpovědělo „rozhodně ne“ 51,7 % (15 odpovědí) a dále „spíše ne“ 41,4 % (12 odpovědí).

- **Otázka č. 8: Za jak dlouho Vás společnost kontaktovala?**

Na otázku „Za jak dlouho Vás společnost kontaktovala?“ byla volena nejvíce odpověď okamžitě, a to 39 % (16 odpovědí) u THP a 41,4 % (12 odpovědí) u DP. Větší procento můžeme tedy pozorovat u dělnických pozic i vzhledem k větší fluktuaci, ale hlavně kvůli jednoduššímu rozhodování vzhledem k důležitosti pozice. Odpověď „do dvou dnů“ volilo nejméně respondentů pouze 7,3 % (3 odpovědi) u THP a 6,9 % (2 odpovědi) u DP. „Do týdne“ bylo rozhodnutí o přijetí u THP zjištěno ve 29,3 % odpovědí (12 respondentů) a 20,7 % odpovědí (6 respondentů) u DP. Vysoké hodnoty jsem zaznamenal u odpovědí „více jak

týden“, kdy u THP to bylo 24,4 % (10 odpovědí) a u DP podobně 24,1 % (7 odpovědí). V poslední řadě mě překvapili dvě odpovědi dělnických respondentů, kdy jeden zaměstnanec čekal 1,5 měsíce a druhý 3 měsíce. Opět se setkáváme se soukromým seznamem personalistky s nejlepšími nevybranými zaměstnanci, ale divím se, že nikdo těmto zaměstnancům nedal informaci, že nebyli napoprvé přijati.

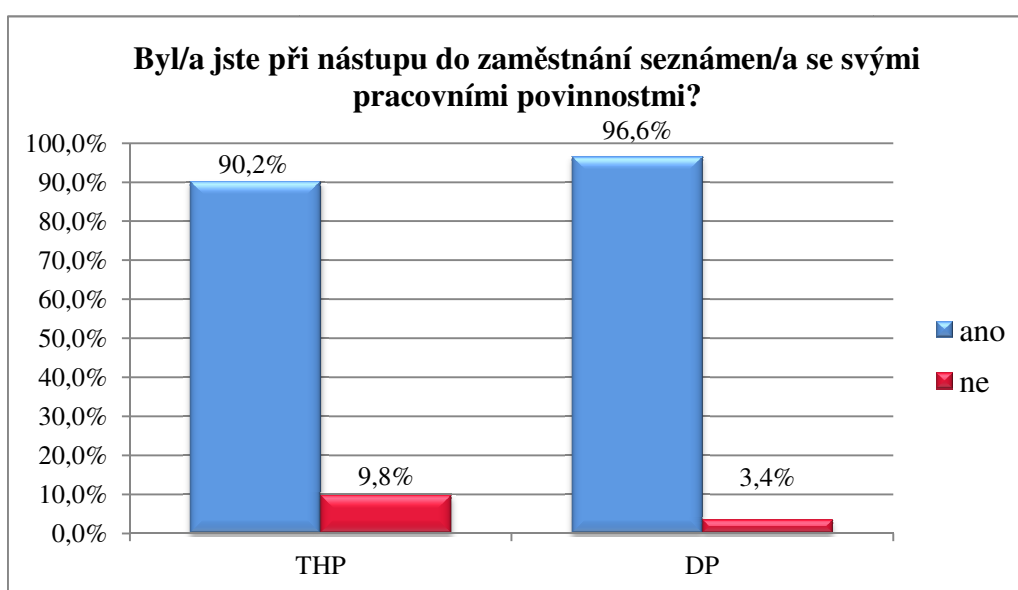
*Graf 4.8 Za jak dlouho Vás společnost kontaktovala?*



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní tvorba.

- **Otázka č. 9: Byl/a jste při nástupu do zaměstnání seznámen se svými pracovními povinnostmi?**

*Graf 4.9 Byl/a jste při nástupu do zaměstnání seznámen/a se svými pracovními povinnostmi?*

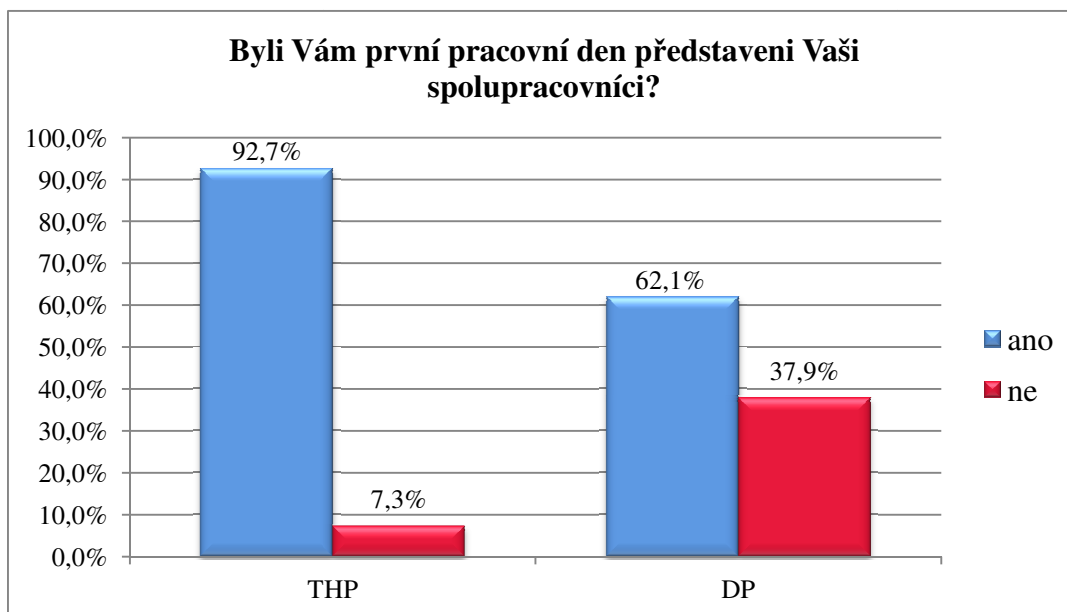


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní tvorba.

Na tuto otázku vzhledem k výkonům respondentů se potvrdilo, že až na výjimky je většina z nich seznámena se svými pracovními povinnostmi.

- **Otázka č. 10: Byli Vám první pracovní den představeni Vaši spolupracovníci?**

*Graf 4.10 Byli Vám první pracovní den představeni Vaši spolupracovníci?*



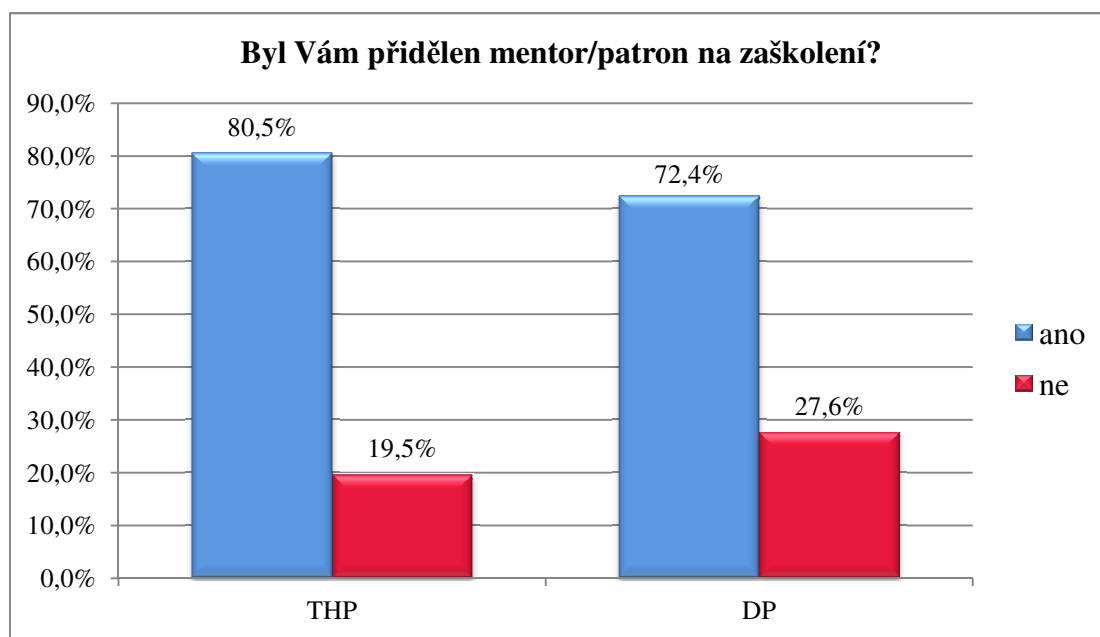
Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní tvorba.

Seznámení se se spolupracovníky je pro atmosféru na pracovišti velmi důležité. Graf 4.10 ukazuje, že u THP je kromě některých výjimek seznamování se spolupracovníky v pořádku, ale u DP můžeme vidět odpověď „ne“ u 37,9 % respondentů (11 odpovědí). Přitom dělnické pozice se setkávají každodenně s mnoha spolupracovníky a velké množství jich pracuje pospolu.

- **Otázka č. 11: Byl Vám přidělen mentor/patron na zaškolení?**

Na otázku ohledně přidělení patrona na zaškolení odpověděla většina „ano“. U THP to bylo 80,5 % (33 odpovědí) a u DP 72,4 % (21 odpovědí). Z Grafu 4.11 můžeme vyčíst, že u THP svého patrona, na kterého se mohli obrátit, nedostalo 19,5 % (8 respondentů) a u DP 27,6 % (8 respondentů).

Graf 4.11 Byl Vám přidělen mentor/patron na zaškolení?

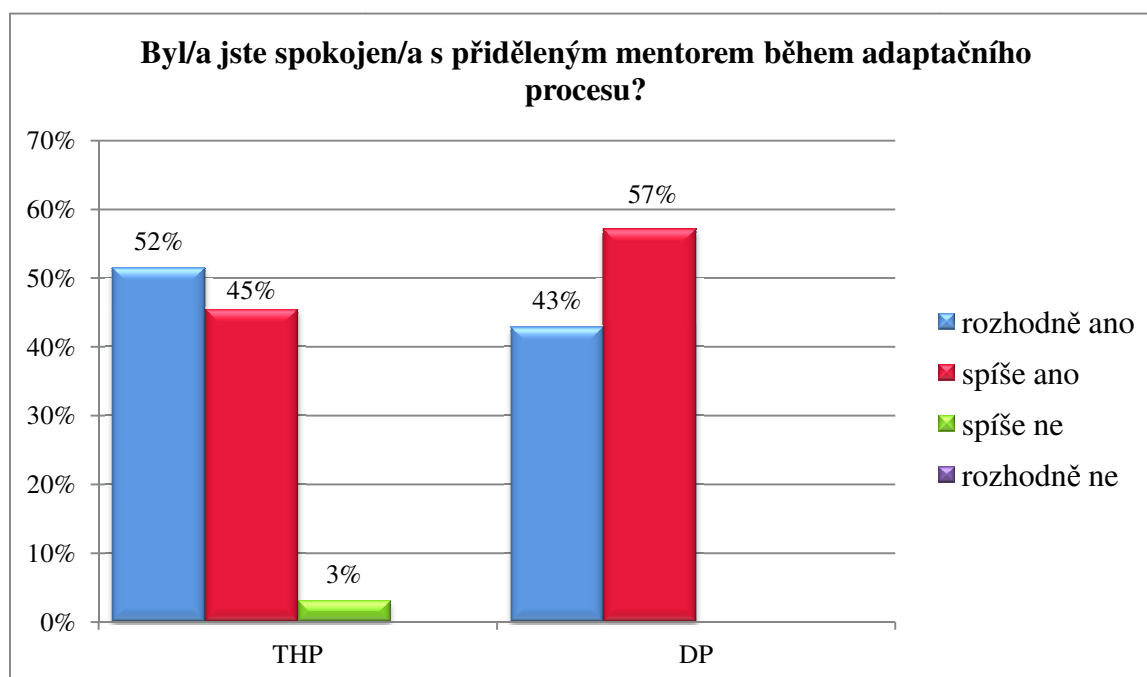


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní zdroj.

- **Otázka č. 12: Byl/a jste spokojen/a s přiděleným mentorem během adaptačního procesu?**

Tato otázka navazuje na předešlou otázku, kdy respondenti, kteří odpověděli „ne“, tuto otázku museli přeskočit. Na otázku spokojenosti s přiděleným mentorem naprostá většina odpovídala, že byla spokojena až na jednoho respondenta, který byl spíše nespokojen.

Graf 4.12 Byl/a jste spokojen/a s přiděleným mentorem během adaptačního procesu?

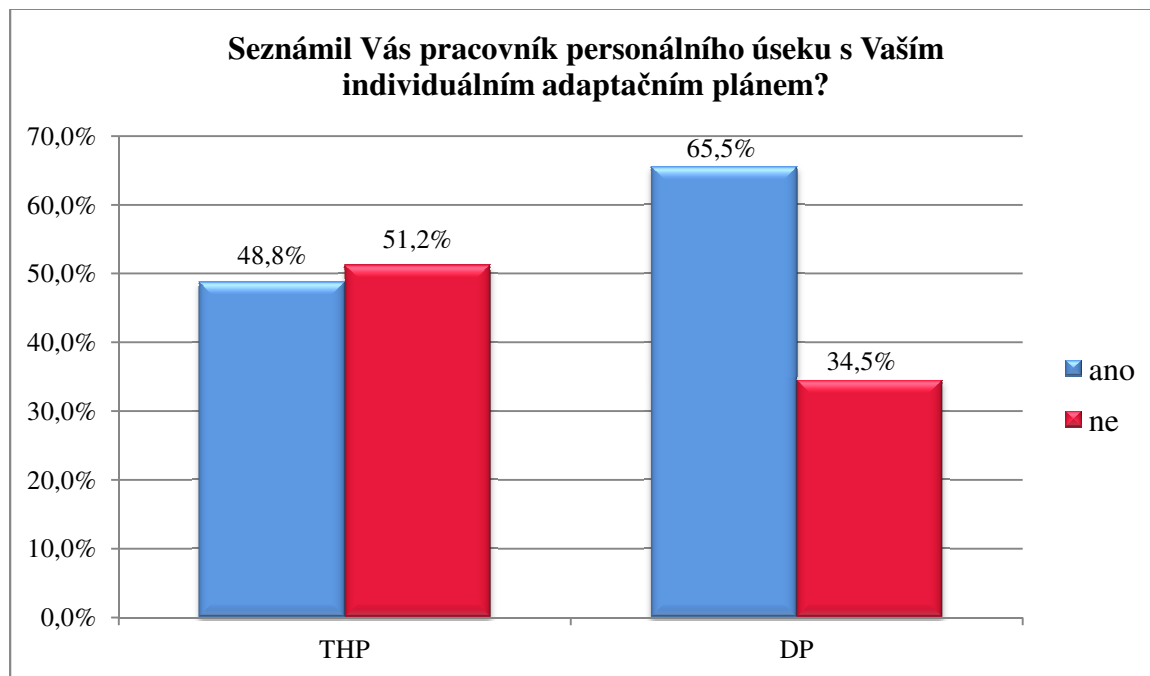


Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní tvorba.



- **Otázka č. 13: Seznámil Vás pracovník personálního úseku s Vaším individuálním adaptačním plánem?**

*Graf 4.13 Seznámil Vás pracovník personálního úseku s Vaším individuálním adaptačním plánem?*



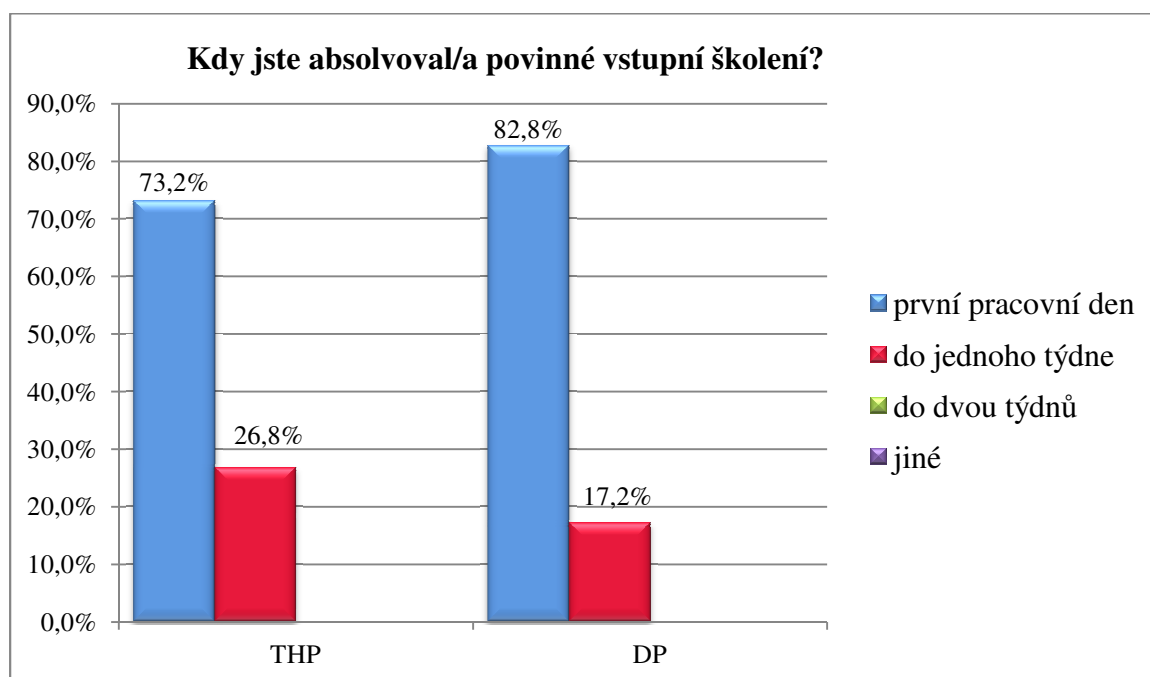
Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní tvorba.

Graf 4.13 znázorňuje seznámení zaměstnanců s individuálním adaptačním plánem, protože každý zaměstnanec má jiné zkušenosti a znalosti, proto by měl mít také vlastní individuální adaptační plán. Můžeme vidět, že u respondentů THP je seznámení se velmi vyrovnané, kdy spíše převyšuje odpověď „ne“, a to 51,2 % (21 respondentů) oproti odpovědi „ano“ 48,8 % (20 respondentů). Na rozdíl u pozic dělnických je seznámeno s individuálním adaptačním plánem 65,5 % respondentů (19 odpovědí), naopak není je 34,5 % respondentů (10 odpovědí).

- **Otázka č. 14: Kdy jste absolvoval/a povinné vstupní školení?**

Na otázku ohledně povinných vstupních školení nedochází k problémům a zaměstnanci jsou školeni ihned první pracovní den nebo do jednoho týdne. U DP je důležité být proškolen, co nejdříve kvůli bezpečnosti a ochraně zaměstnanců při práci a případnému zranění. Tomu tedy odpovídá 82,8 % respondentů (24 odpovědí).

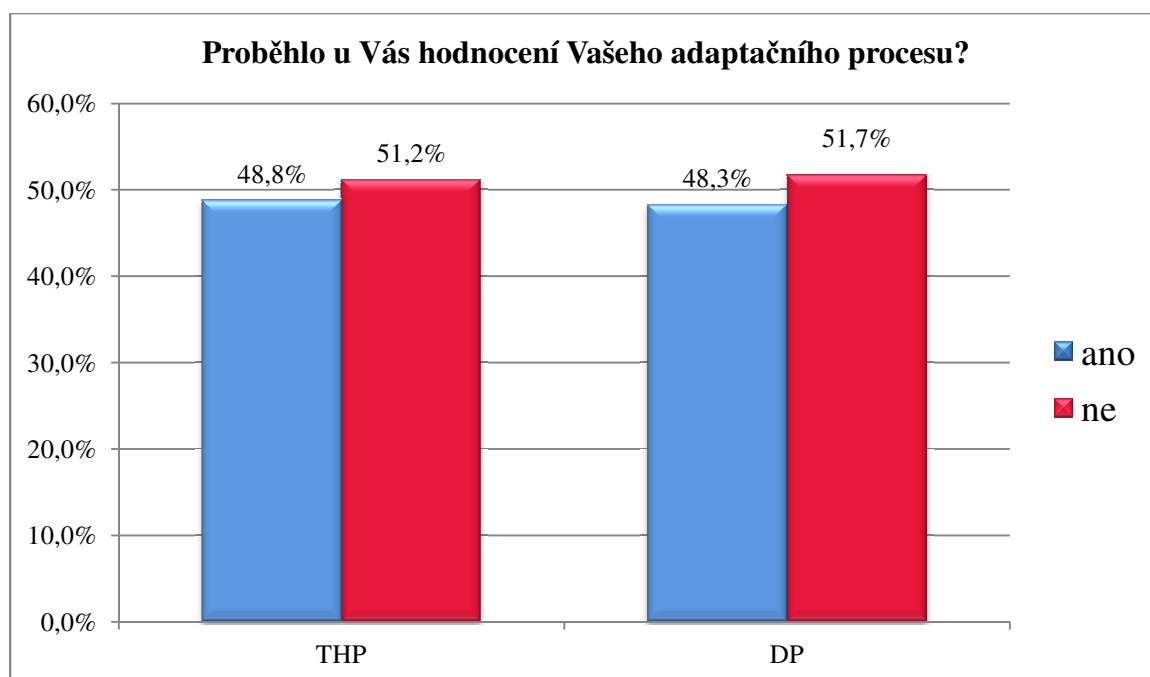
Graf 4.14 Kdy jste absolvoval/a povinné vstupní školení?



Zdroj: Dotazníkové školení, vlastní tvorba.

- **Otázka č. 15: Proběhlo u Vás hodnocení Vašeho adaptačního procesu?**

Graf 4.15 Proběhlo u Vás hodnocení Vašeho adaptačního procesu?



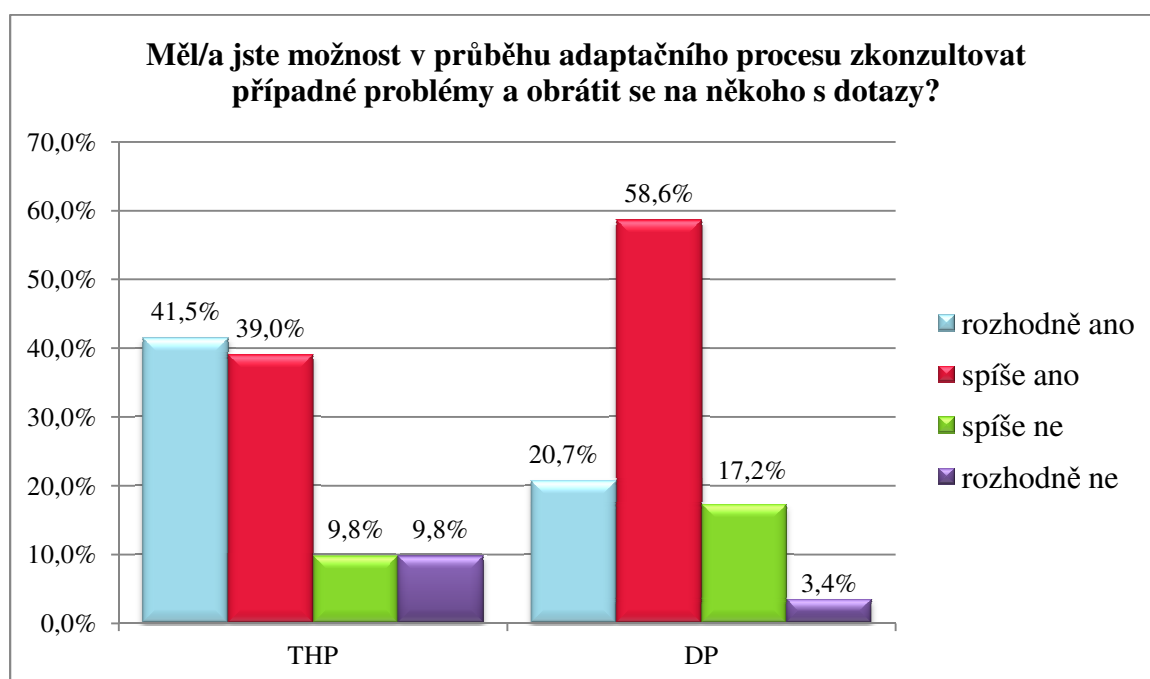
Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní tvorba.

Jedna z nejdůležitějších otázek, co se týče adaptace. Nadpoloviční většina respondentů uvedla, že u nich hodnocení jejich adaptačního procesu vůbec neproběhla. U THP se jedná o 51,2 % (21 odpovědí) a u DP se jedná o 51,7 % (15 odpovědí). Tyto výsledky vzhledem

k procesu adaptace vypovídají o tom, že u zaměstnanců po skončení jejich adaptačního procesu z velké části neprobíhá hodnocení a společnost tedy nemůže vědět, jestli je jejich zaměstnanec spokojen, jestli je mu všechno jasné, ví jak má všechno dělat, jestli se potřebuje více zaškolit, projít vzdělávacími kurzy.

- **Otázka č. 16: Měl/a jste možnost v průběhu adaptačního procesu zkonzultovat případné problémy a obrátit se na někoho s dotazy?**

*Graf 4.16 Měl/a jste možnost v průběhu adaptačního procesu zkonzultovat případné problémy a obrátit se na někoho s dotazy?*



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní tvorba.

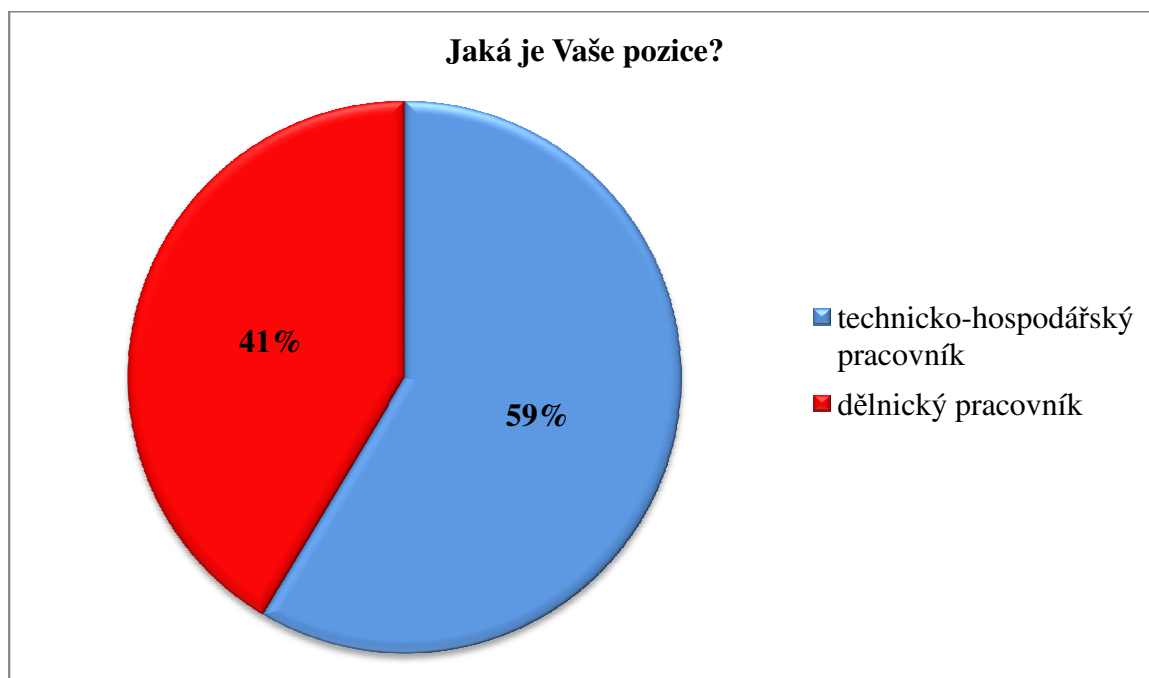
Graf 4.16 nám ukazuje, že většina zaměstnanců THP se mohla rozhodně na někoho obrátit 41,5 % (17 odpovědí) a někteří spíše mohli 39 % (16 odpovědí). U DP se našli výtky a většina respondentů odpověděla „spíše ano“ 58,6 % (17 odpovědí).

Naopak se také objevilo několik respondentů, kteří se rozhodně neměli na koho obrátit převážně u THP 9,8 % (4 odpovědi) u DP pouze 3,4 % (1 odpověď).

- **Otázka č. 17: Jaká je Vaše pozice?**

Jedná se o otázku, podle které se rozdělovala většina dotazníkových otázek ke zjištění rozdílů v důležitosti pozic. Většina respondentů se nachází na pozicích technicko – hospodářských, 59 % (41 odpovědí) a na dělnických pozicích 41% (29 odpovědí). Převaha THP je právě v tom, že i když jich je méně, tak mají menší fluktuaci a chtějí si své místo krýt odbory, které jim v případě problémů může pomoci.

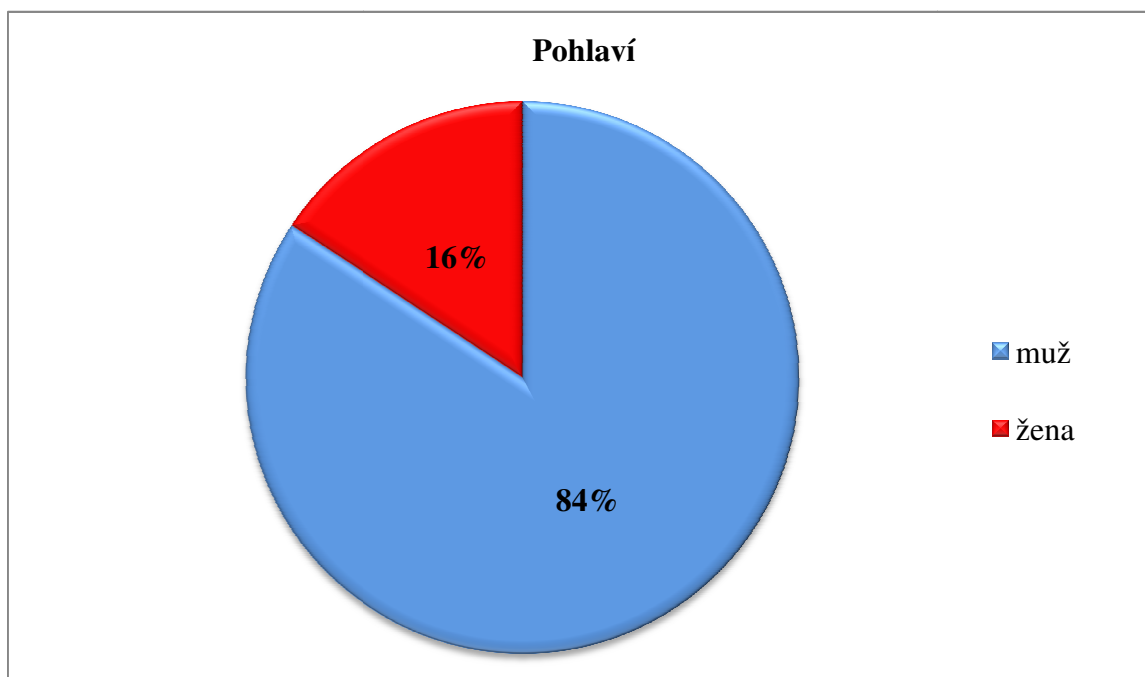
Graf 4.17 Jaká je Vaše pozice?



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní tvorba.

- **Otázka č. 18: Pohlaví**

Graf 4.18 Pohlaví



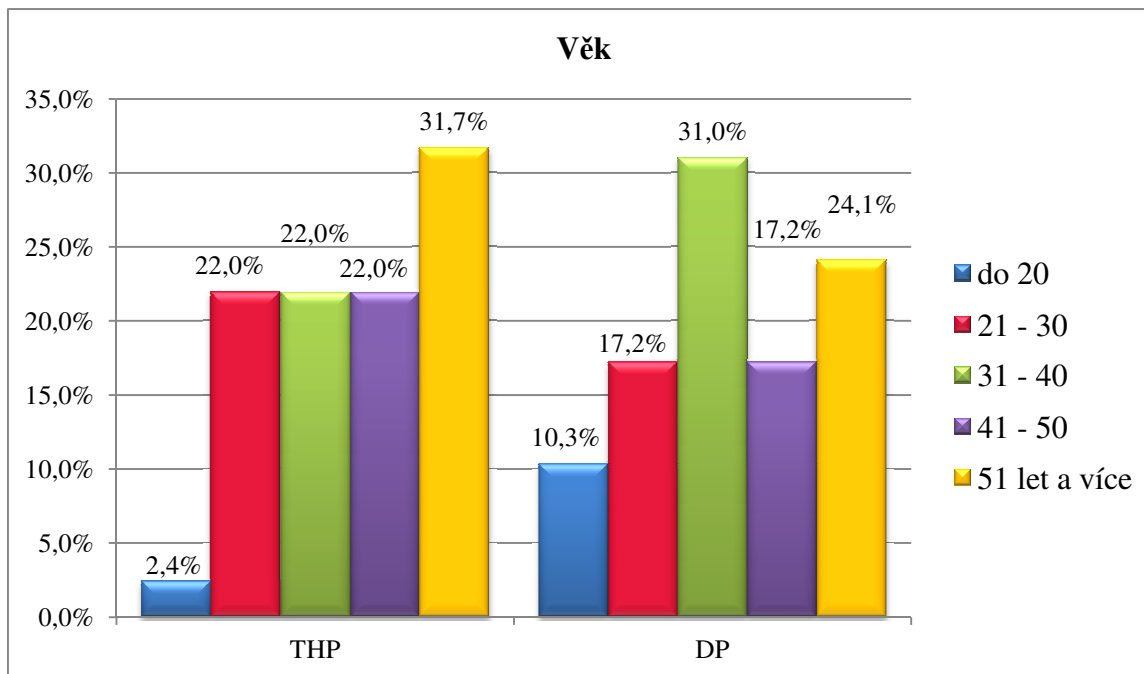
Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní tvorba.

Otázka pohlaví nám prozrazuje, že ve společnosti je jasná převaha mužů, a to 84 % (59 respondentů). Žen je pouze 16 % (11 respondentů). Je to dáno výrobním zaměřením společnosti PJ 817 HARD Jeseník. Zaměstnanci jsou převážně vybíráni podle znalostí v průmyslu, kde většinou se více projeví muži než ženy, ale není to podmínkou. U dělnických

pozic byly zaznamenány pouze dvě ženy, které pracují u výdeje spotřebních materiálů a v lakovně. Malé množství žen je způsobeno náročností práce a velmi prašnými podmínkami.

- **Otázka č. 19: Věk**

*Graf 4.19 Věk*



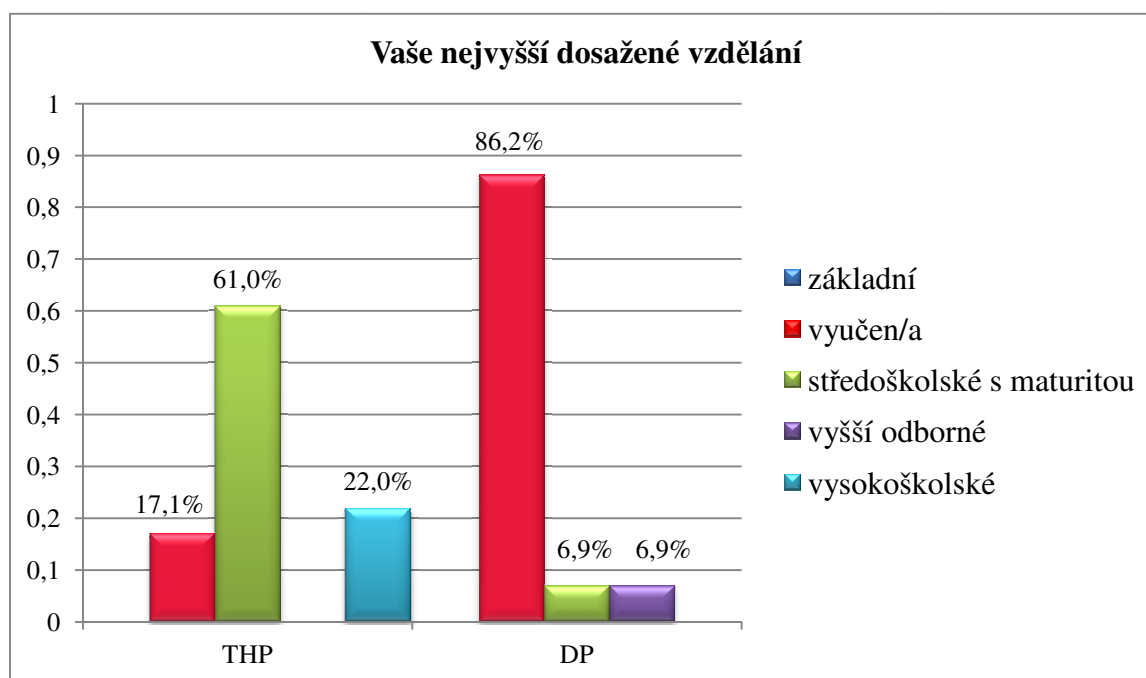
Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní tvorba.

Otázka nám odhaluje věkové složení jak u THP i u DP. U pozic THP můžeme pozorovat malé množství zaměstnanců do 20 let, ať už vzhledem nedostatečným zkušenostem, tak potřebnému vzdělání. Převaha zaměstnanců nad 51 let 31,7 % (13 respondentů) poukazuje na potřebné zkušenosti a míru udržitelnosti kvalitních zaměstnanců. U DP můžeme sledovat velký rozdíl v zaměstnancích nad 51 let, kde jich je 24,1 % (7 respondentů), jak už kvůli zdravotním problémům v prašném i hlučném prostředí, tak kvůli rychlosti a kvalitě.

- **Otázka č. 20: Vaše nejvyšší dosažené vzdělání**

V poslední otázce si můžeme všimnout, že dělnické pozice jsou převážně pouze vyučené 86,2 % (25 respondentů). Je to způsobeno hlavně potřebou levné pracovní síly a tím, že vyšší vzdělání není pro manuální práci potřeba. U THP je převaha vzdělání středoškolského s maturitou 61 % (25 respondentů) a vysokoškolského 22 % (9 zaměstnanců). Technicko – hospodářské pozice jsou důležitější, a proto jsou vyšší nároky na vzdělání.

Graf 4.20 Vaše nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: Dotazníkové šetření, vlastní tvorba.

#### 4.8 Shrnutí analýzy dotazníkového šetření

Cílem dotazníkového šetření byla analýza procesu přijímání a adaptace zaměstnanců ve společnosti PJ 817 HARD Jeseník. Informace o fungování tohoto systému jsem čerpal z podnikových dokumentů. Zjištěné skutečné výsledky jsem porovnal s dotazníky zaměstnanců.

Vyhodnocení dotazníků jsem provedl pro každou pozici zvlášť, neboť se zde projevil odlišný přístup a jiné vnímání situace. Zjistil jsem, že u přijímacího řízení se společnost PJ 817 HARD Jeseník dopouští několika chyb. V první řadě neověřuje znalosti a dovednosti nových zaměstnanců. V řadě druhé dostávají uchazeči pomalou v několika případech vůbec žádnou odezvu o jejich vyhodnocení přijímacího řízení, ať už kladnou nebo zápornou.

U procesu adaptace jsem zjistil nedostatky u otázky č. 9, kde velké procento zaměstnanců odpovídalo na otázku, jestli jim byl přidělen patron, že žádného nedostali. Nedostatek se také ukázal u přidělování individuálního adaptačního plánu, kde by měl každý zaměstnanec mít svůj vlastní, podle kterého by se řídila jeho osobní adaptace. Individuální plán adaptace je sestavován dle pokynů nadřízeného na personálním oddělení v elektronické podobě a vedoucí zaměstnanec by měl svého podřízené s tímto plánem také seznámit. Tuto příčinu vidím jako důvod, proč někteří zaměstnanci nebyli seznámeni s tímto plánem. Posledním nedostatkem bylo hodnocení adaptace, protože nadpoloviční většina zaměstnanců odpověděla, že u nich žádné hodnocení adaptace neprobíhalo.

## **5 Návrhy a doporučení**

Proces přijímání a adaptace zaměstnanců ve společnosti PJ 817 HARD Jeseník je propracovaný a dán spoustou směrnic a předpisů, které jsem se pomocí dotazníkového šetření snažil ověřit. Z výsledků vyplývá, že v procesu přijímání a adaptace dochází k pochybení u některých postupů v praxi. Po vyhodnocení dotazníků, vnitřních předpisů společnosti PJ 817 HARD Jeseník a rozhovoru s personalistkou navrhuji:

### **Informace o volném pracovním místě**

Z dotazníků vyplývá, že většina zaměstnanců byla informována známými, přitom Jesenicko patří mezi nejvíce nezaměstnané okresy v Olomouckém kraji. Proto navrhuji zvýšení viditelnosti společnosti PJ 817 HARD Jeseník vytvořením exkurzí vysokoškolským studentům převážně z okolí, aby neodcházeli do větších měst za prací, využívání stáží pro mladé, využívání místních novin, portálů pro pracovní příležitosti, spolupráce s více pracovními agenturami a v neposlední řadě prezentování se na veletrzích práce společně s VPE a.s.

### **Odpověď uchazečům přijímacího řízení**

Po ukončení přijímacího řízení by měl každý uchazeč dostat emailem nebo případně telefonicky pozitivní či negativní reakci na úspěch nebo neúspěch při přijímacím řízení. Reakce by měla být, co nejdříve. Z dotazníků vyplývá, že reakce byla ve velmi případech ihned, ale u některých i více jak týden. V případném opoždění s reakcí může dojít k tomu, že uchazeč si najde jinou práci a společnost přijde o kvalifikovaného uchazeče z důvodu prodlevy. Navrhuji připravit si šablonu, kterou by stačilo vyplnit a uchazečům hromadně rozeslat. Případně mít podepsané veškeré podklady a dát více pravomocí personálnímu oddělení a vedoucímu zaměstnanci.

### **Patron**

Patrona určí novému zaměstnanci vedoucí pracovník a jeho jméno je zapsáno do jeho zápisníku bezpečnosti práce. Tento patron by však neměl zůstat pouze na papíře. Proto navrhuji, aby vedoucí pracovník kontroloval průběh adaptace. Jako nejvhodnější řešení vidím pohovor vedoucího pracovníka s adaptovaným zaměstnancem o samotě, aby se nebál projevit svůj názor. Popřípadě zaslání dotazníku adaptovaným zaměstnancům personálním oddělením, aby si ověřili, zda je skutečně veden svým patronem. Navrhl jsem možné znění tohoto dotazníku, viz příloha 3.

## **Individuální adaptační plán**

Individuální adaptační plán je sestavován pouze v elektronické podobě. Nový zaměstnanec by měl být seznámen s jeho individuálním adaptačním plánem jeho vedoucím pracovníkem. Podle výsledků dotazníků je skutečnost sporná. Proto bych navrhoval vytištění jeho individuálního adaptačního plánu, který by podepsal a dostal by jeden výtisk. Také dát zaměstnanci prostor podílet se na své adaptaci, nechat mu možnost přijít s návrhy.

## **Hodnocení adaptačního plánu**

Ve společnosti by se mělo hodnocení adaptačního plánu provádět, jak v průběhu adaptace, tak konečné zhodnocení celého průběhu a vyhodnocení adaptace. Hodnocení by mělo probíhat v závěru adaptačního procesu a vyplňováno přímým nadřízeným. Při setkání hodnoceného zaměstnance, nadřízeného vedoucího zaměstnance, instruktora, personálního úseku a garanta by měli podpisem závěrečného hodnocení adaptačního procesu ukončit adaptační proces. Z výsledků dotazníků je patrné, že u většiny zaměstnanců toto hodnocení neproběhlo. Vzhledem k personální náročnosti bych navrhoval zmírnit počet účastníků hodnocení pouze na hodnoceného zaměstnance, přímého nadřízeného a personalistku. Společně probrat proces adaptace a dát možnost zaměstnanci vyjádřit jeho osobní postoj.



## 6 Závěr

V první části práce byly zpracovány teoretická východiska z odborné literatury. Snažil jsem se, co nejlépe popsat teoretické fungování procesu přijímání a adaptace zaměstnanců a využít jej jako podklad pro praktickou část. V následující části byla představena společnost PJ 817 HARD Jeseník, ve které proběhla analýza, a její mateřská společnost VÍTKOVICE POWER ENGINEERING a.s. Jako informační zdroje sloužily interní informace od personalistky společně s internetovými stránkami společnosti.

V praktické části byl zkoumán proces přijímání a adaptace zaměstnanců ve společnosti PJ 817 HARD Jeseník. Zdroje pro analýzu byly čerpány z vnitropodnikových předpisů, společně s dotazníky vyplněných odborovými zaměstnanci a rozhovorem s personalistkou. Dotazníky byly vyhodnoceny a výsledky zaznamenal do grafů s komentářem.

Společnost nabízí mnoho předpisů a směrnic, na které se odkazuje, ale v některých oblastech bylo zjištěno pomocí dotazníků, že dochází k odchýlení. U procesu přijímání se objevila nízká viditelnost společnosti, která se projevuje hlavně u přijímání zaměstnanců a u pomalé reakce odpovědí uchazečům o výběru či odmítnutí.

Pro zviditelnění jsem doporučil zajištění exkurzí pro studenty vysokých škol, převážně z okolí, aby nedocházelo k odchodům kvalitních lidských zdrojů. Pro rychlejší odezvu o přijetí či odmítnutí jsem navrhl vytvoření šablony pro rychlé odeslání a informování uchazečů, nebo také dát více pravomocí personálnímu oddělení a vedoucím zaměstnancům.

U procesu adaptace jsem zjistil nedostatky v hodnocení adaptačního plánu u většiny respondentů, dále v přidělení individuálního adaptačního plánu a v samotném přidělení patrona pro adaptování na pracoviště.

Doporučil jsem, aby vedoucí pracovník v průběhu adaptace kontroloval přiděleného patrona, kde jsem vytvořil dotazník k jeho ověření, který by měl adaptovaný zaměstnanec vyplnit, případně osobní rozhovor o samotě mezi vedoucím pracovníkem a adaptovaným zaměstnancem. U individuálního adaptačního plánu jsem navrhoval spolupráci se zaměstnancem, a aby mohl přijít s případnými návrhy a podílet se na své adaptaci. U hodnocení adaptačního plánu jsem navrhl zmírnit počet účastníků hodnocení pouze na hodnoceného zaměstnance, přímého nadřízeného a personalistku. Společně probrat proces adaptace a dát možnost zaměstnanci vyjádřit jeho osobní postoj.

## Seznam použité literatury

### Odborné knihy

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, Nejnovější trendy a postupy. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA J., MATEICIUC A., KAŇÁKOVÁ Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

COAKLEY, A. *The Blackhall Guide to Recruitment and Selection*. Dublin: Blackhall Publishing, 1999. 160 s. ISBN 1901657914.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

KLEIBL, Jiří, Zuzana DVOŘÁKOVÁ a Bořivoj ŠUBRT. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-168-3.

MATHIS, Robert L a John Harold JACKSON. *Human resource management*. 12th ed. Mason: South-Western Cengage Learning, c2008. ISBN 978-0-324-54275-2.

PRAŽSKÁ, Lenka a Jiří JINDRA. *Obchodní podnikání: retail management*. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-059-7.

STÝBLO, J. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-097-X.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

VAJNER, L. *Výběr pracovníků do týmu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 112 s. ISBN 978-80-247-1739-5.

### **Elektronické dokumenty a ostatní**

PJ 817 HARD Jeseník. [online]. [cit. 2015-04-12]. Dostupné z: <<http://www.vitkovicepower.cz/news/message/detail/id/1066/lang/cs/site/11>>

Zákoník práce 2015, Zákon č. 262/2006 Sb. In: zákoník práce. 2006, – Hlava 1. paragraf 30, 31, 32. Dostupný z: <<http://zakony.centrum.cz/zakonik-prace/cast-2-hlava-1>>

Zákoník práce 2015, Zákon č. 262/2006 Sb. In: zákoník práce. 2006, – Hlava 2. paragraf 33, 34 a 37. Dostupný z: <<http://zakony.centrum.cz/zakonik-prace/cast-2-hlava-2>>

## **Seznam zkratk**

a.s. – akciová společnost

AC – assessment centre

AP – agenturní pracovník

DC – development centre

DJ – dělník jednicový

DP – dělnický pracovník

DR – dělník režijní

CHPČ – Charakteristika pracovní činnosti

NS – nákladové středisko

PJ – provozní jednotka

RD – rudné doly

ŘZL – řízení lidských zdrojů

s.p. – státní podnik

THP – technicko – hospodářský pracovník

VPE a.s. – VÍTKOVICE POWER ENGINEERING a.s.

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

### Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 29. 4. 2015

Tadeáš Kocuba

Tadeáš Kocuba

## **Seznam příloh**

Příloha 1	Organizační schéma
Příloha 2	Dotazník pro zaměstnance
Příloha 3	Dotazník hodnocení patrona

Zdroj: Interní zdroj PJ 817 HARD Jeseník



## Příloha 2 – Dotazník pro zaměstnance

Vážení zaměstnanci,

jsem studentem 3. ročníku bakalářského studia na VŠB-TU Ostrava, Ekonomické fakultě. V současné době vypracovávám bakalářskou práci na téma **Zhodnocení procesu přijímání a adaptace** zaměstnanců.

Rád bych Vás požádal o vyplnění tohoto dotazníku. Výsledky budou využity výlučně pro mou bakalářskou práci. Veškeré Vaše odpovědi budou **anonymní** a povedou ke zlepšení případných nedostatků.

Předem Vám velice děkuji za ochotu a čas strávený při vyplňování tohoto dotazníku.

Tadeáš Kocuba

*Prosím zaškrtněte vždy pouze jednu odpověď, pokud nebude uvedeno jinak.*

### 1. Ze kterého zdroje jste se dozvěděl/a o volném pracovním místě?

- ☐ internet
- ☐ škola
- ☐ agentura (úřad práce, Jobs.cz, Prace.cz, atd.)
- ☐ známý
- ☐ jiný zdroj, uveďte \_\_\_\_\_

### 2. Co Vás přimělo zajímat se o pracovní místo? (zvolte nejvýše 3 možnosti)

- ☐ zajímavá pracovní náplň
- ☐ získání zkušeností
- ☐ potřeba zaměstnání (byl/a jsem nezaměstnaný/á)
- ☐ peněžní ohodnocení
- ☐ možnost osobního a profesního růstu
- ☐ jiné, uveďte \_\_\_\_\_

### 3. Jak na Vás působila atmosféra při pohovoru?

- ☐ klidná
- ☐ stresující
- ☐ profesionální
- ☐ přátelská
- ☐ jiná, uveďte \_\_\_\_\_

Zdroj: vlastní tvorba



**4. Kdo vedl Váš pohovor?**

- ☐ Vedoucí zaměstnanec
- ☐ Personalistka

**5. Dostal/a jste u výběrového řízení dostačující informace? (náplň práce, pracovní podmínky, informace o firmě, atd.)**

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

**6. Byly při výběrovém rozhovoru ověřovány Vaše znalosti, dovednosti?**

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

**7. Byly Vám při výběrovém rozhovoru kladeny diskriminační otázky? (např. věk, rasa, sexuální orientace)**

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

**8. Za jak dlouho Vás společnost kontaktovala?**

- ☐ okamžitě
- ☐ do dvou dnů
- ☐ do týdne
- ☐ více jak týden
- ☐ jiné, uveďte \_\_\_\_\_

Místo pro Vaše připomínky, návrhy na zlepšení výběrového řízení (nepovinné).

Zdroj: vlastní tvorba

**9. Byl/a jste při nástupu do zaměstnání seznámen se svými pracovními povinnostmi?**

☐ ano

☐ ne

**10. Byli Vám první pracovní den představeni Vaši spolupracovníci?**

☐ ano

☐ ne

**11. Byl Vám přidělen mentor/patron na zaškolení?**

☐ ano

☐ ne

**12. Byl/a jste spokojen/a s přiděleným mentorem během adaptačního procesu?**

**(pokud jste u otázky 11. zvolili „ne“, pokračujte na 13. otázku)**

☐ rozhodně ano

☐ spíše ano

☐ spíše ne

☐ rozhodně ne

**13. Seznámil Vás pracovník personálního úseku s Vaším individuálním adaptačním plánem?**

☐ ano

☐ ne

**14. Kdy jste absolvoval/a povinné vstupní školení? (BOZP, PO, atd.)**

☐ první pracovní den

☐ do jednoho týdne

☐ do dvou týdnů

☐ jiné, uveďte \_\_\_\_\_

**15. Proběhlo u Vás hodnocení Vašeho adaptačního procesu?**

☐ ano

☐ ne

**16. Měl/a jste možnost v průběhu adaptačního procesu zkontaktovat případné problémy a obrátit se na někoho s dotazy?**

- ☐ rozhodně ano
- ☐ spíše ano
- ☐ spíše ne
- ☐ rozhodně ne

Místo pro Vaše připomínky, návrhy na zlepšení adaptačního procesu (nepovinné).

**17. Jaká je Vaše pozice?**

- ☐ technicko-hospodářský pracovník
- ☐ dělnický pracovník

**18. Pohlaví:**

- ☐ muž
- ☐ žena

**19. Věk:**

- ☐ do 20
- ☐ 21 – 30
- ☐ 31 – 40
- ☐ 41 – 50
- ☐ 51 let a více

**20. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:**

- ☐ základní
- ☐ vyučen/a
- ☐ středoškolské s maturitou
- ☐ vyšší odborné
- ☐ vysokoškolské
- ☐ jiné, uveďte \_\_\_\_\_

### **Příloha 3 – Dotazník hodnocení patrona**

1. Seznámil Vás Váš patron s Vašimi spolupracovníky a povinnostmi?

.....  
.....  
.....

2. Popište přístup patrona k Vám v průběhu adaptačního procesu.

.....  
.....  
.....

3. Jaké jsou největší nedostatky Vašeho patrona?

.....  
.....  
.....

4. Jaké jsou pozitiva u Vašeho patrona?

.....  
.....  
.....

5. Bylo možné kdykoliv požádat o radu Vašeho patrona?

.....  
.....  
.....

6. Byla doba věnovaná Vám od Vašeho patrona dostačující?

.....  
.....  
.....

V Jeseníku dne: .....

.....

Podpis zaměstnance